

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DINAS-DINAS PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA DI  
WILAYAH METROPOLITAN BANDUNG  
PROVINSI JAWA BARAT**

**(Studi Pada Dinas Yang membidangi Perindustrian, Perdagangan dan Pasar di  
Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Sumedang, Kota  
Bandung dan Kota Cimahi)**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT THROUGH THE JOB SATISFACTION TOWARD THE  
PERFORMANCE OF THE REGENCY/ MUNICIPALITY GOVERNMENT IN  
THE AREA OF BANDUNG METROPOLITAN***

***WEST JAVA PROVINCE***

***(The Study At Office Which Specialize in Industry, Trade And Market in  
Bandung Regency, West Bandung Regency, Sumedang regency, Bandung Municipality  
And Cimahi Municipality)***

**RINGKASAN DISERTASI**

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama (BKU)  
Ilmu Administrasi Publik Universitas Pasundan Dengan Wibawa Rektor  
Universitas Pasundan Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si.  
Sesuai Dengan Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas  
Dipertahankan Pada Tanggal 15 Mei 2012**

**Oleh :**

**Engkus**

**NPM : 079213020**



**PROGRAM DOKTOR ILMU SOSIAL  
BIDANG KAJIAN UTAMA ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2012**

## ABSTRAK

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi belum dilaksanakan secara optimal.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan *explanatory research*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok".Selain itu juga bahwa maksud penelitian dengan *explanatory research* adalah "menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis".

Hasil penelitian mengungkap bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara empiris telah memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang dilaksanakan belum berjalan dengan optimal, sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Secara total, komitmen organisasional melalui kepuasan kerja telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Mengenai perbandingan besaran pengaruh, pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja lebih besar dibandingkan dengan komitmen organisasional. Pengaruh dimensi-dimensi komitmen organisasi terhadap *hygienes* adalah 23,6% dan terhadap *motivators* adalah 41,0%. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mencapai 46,2%. Penelitian ini juga menemukan bahwa rendahnya kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja, tetapi juga ditentukan oleh faktor lain sebesar 53,8%. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi tersebut tidak bisa mengabaikan faktor lain yang tidak diteliti seperti aspek kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta kontrol internal SKPD. Berdasarkan total pengaruh, secara parsial, komitmen organisasional telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan nilai koefisien dimensi *affective commitment* sebesar 0,207 (*hygienes*) dan 0,269 (*motivators*), dimensi *continuance commitment* sebesar -0,189 (*hygienes*) dan -0,232 (*motivators*), dan dimensi *normative commitment* sebesar 0,435 (*hygienes*) dan 0,572 (*motivators*). Demikian pula, secara parsial kepuasan kerja telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Adapun faktor-faktor dari kepuasan kerja yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi adalah faktor *motivators* dengan besaran 0,313, diikuti oleh *hygienes* sebesar 0,284.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja perlu lebih ditingkatkan pelaksanaannya oleh pimpinan. Selain itu bahwa faktor lain yang tidak diteliti perlu mendapat perhatian juga agar kinerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

**Kata kunci : Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi.**

## ABSTRACT

*The main problem in the research is the Performance in the Regency/municipality government of Bandung Metropolitan west java Province is low. It's thought to have been caused by the job satisfaction and organization commitment not done optimally yet.*

*The method used in the research is explanatory research that get the sample from one population and use the questionnaire as a tool to collect the main data. Beside the purpose of the research by explanatory research is to describe the causal relationship between the variables through the test of the hypothesis.*

*The result of research shows that the organizational commitment and the job satisfaction empirically have given contribution toward the improvement of the organizational performance. It means that the organizational commitment and job satisfaction haven't been implemented optimally so they influence the organizational performance.*

*Totally, the organizational commitment through job satisfaction have given significant influence toward the organizational performance. While the comparison of the total effects, between the influence of the organizational commitment toward the satisfaction and job satisfaction toward performance, they show that the job satisfaction is bigger than organizational commitment. The dimensions influence of the organizational commitment toward hygienes are 23,6% and toward motivators are 41%. But the influence of the job satisfaction toward the performance is 46,2%. The research find that low organizational performance, is not only determined by organizational commitment and job satisfaction, but is also determined by the other factors are 53,8%. Therefore, it is important to improve the organizational performance., so that We don't underestimate the other factors that is not researched already, such as the leadership, organizational culture, human resources development and internal organizational control. Partially, the organizational commitment has given the significant influence toward the organizational performance by the coefficient value of affective commitment dimension is 0,207 (hygienes) and 0,269 (motivators), the dimension of the continuance commitment is -0,189 (hygienes) and -0,232 (motivators), and the dimension of the normative commitment is 0,435 (hygienes) and 0,572 (motivators). Partially, job satisfaction have given significant influence toward the organizational performance. The factors of job satisfaction that give the biggest influence toward the performance of organization are motivators factors (0,313), followed by hygienes factors are 0,284.*

*The conclusion of the research is that organizational commitment and job satisfaction should be improved and implemented optimally by the leader. Besides that, the other factor that is not researched, needs attention in order the performance in the Regency/Municipality Government of the Bandung Metropolitan West Java Province can be implemented based on the goal of organization.*

**Key Words : Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Performance.**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukūr Peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT bahwa atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan Penelitian ini dengan judul penelitian **”PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DINAS-DINAS PEMERINTAH KABUPATEN/ KOTA DI WILAYAH METROPOLITAN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT”**.

Penelitian ini peneliti susun sebagai tugas akhir dalam rangka memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Peneliti menyadari, bahwa Penelitian ini masih banyak kelemahan yang disebabkan karena masih terbatasnya kemampuan peneliti dalam melaksanakan penelitian ilmiah maupun cara penyajiannya dalam bentuk karya tulis ilmiah. Namun demikian peneliti berusaha dengan segenap kemampuan yang ada, agar Penelitian Disertasi ini dapat memenuhi persyaratan sebagai suatu karya ilmiah.

Pada kesempatan yang baik ini, peneliti mengucapkan penghargaan dan terima kasih atas segala petunjuk dan bimbingannya dalam penelitian ini kepada Tim Promotor: Bapak Prof. Dr. H. Tjahjo Sutisnawidjaja, MS., sebagai Ketua Tim Promotor yang dengan tulus ikhlas serta kesabaran dalam membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan Penelitian ini, dan Bapak Prof. Dr. H. Bambang Heru P, MS., sebagai Anggota Tim Promotor, yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam menyelesaikan Penelitian ini.

Upaya menyusun Penelitian ini serta mencapai gelar Doktor yang dapat peneliti lakukan berkat bantuan dan dorongan dari pihak-pihak lain yang telah diberikan kepada peneliti. Oleh karena itu, perkenankanlah menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si., Rektor Universitas Pasundan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Eddy Yusuf, M.Si., M.Com., Direktur Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
3. Bapak Prof. Dr. H. Bambang, Heru, P. M.S., Ketua Program Doktor Ilmu Sosial (BKU Administrasi Publik) Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
4. Bapak Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si., Sekretaris Program Doktor Ilmu Sosial (BKU Administrasi Publik) Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
5. Para Dosen Program Doktor Ilmu Sosial (BKU Administrasi Publik) Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
6. Karyawan di lingkungan sekretariat Program Doktor Ilmu Sosial (BKU Administrasi Publik) Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
7. Bapak Ir. H. Sofian Nataprawira, M.P, Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung.
8. Bapak Drs. H. B. Budiraharjo, M.Si., Kepala Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung beserta staf yang telah banyak membantu peneliti selama penelitian ini.
9. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dan Para Kepala Dinas yang membidangi Perindustrian, Perdagangan dan Pasar di Wilayah Metropolitan Bandung.

10. Teman-teman karibku Dr. Ivan Aries Setiawan, Dr. H. Asep Kusdiman Djauhari, M.Si., Mas Eman Raskiman, S.E., Firmansyah, S.Sos dan Saudaraku M. Subhan Farid, S.IP serta rekan se-angkatan Program Doktor Ilmu Sosial (BKU Administrasi Publik) Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung, yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam rangka penyelesaian Disertasi ini.
11. Keluarga tercinta, Nenek-Kakek, Ayah-Bundaku (alm), Pamanku Nana A. Herdisayama, S.Pd., istriku Dra. Neni Rustati, dan kedua anakku Rizki Alief Fajarini dan M. Taufan Ashshiddiq yang dengan tulus, setia, dan penuh kesabaran selalu memberikan do'a dan dorongan moril untuk terus menyelesaikan perkuliahan ini.
12. Pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu persatu di sini.

Semoga semua jasa baik yang telah diberikan tersebut mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua yang membacanya,

Wassalamu'alaikum Wr, wb.

Bandung,   Maret    2012  
                  Peneliti

Drs. Engkus ,S.E., M.Si.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b> .....	8
2.1. Kajian Pustaka .....	8
2.2. Kerangka Pemikiran.....	18
2.3. Hipotesis Penelitian .....	25
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b> .....	26
3.1. Obyek Penelitian .....	26
3.2. Metode dan Desain Penelitian.....	26
3.3. Variabel Penelitian.....	26
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian .....	29
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.6. Analisis Data .....	32
3.7. Teknik Analisis Data.....	33
3.8. Pengujian Hipotesis .....	34
3.9. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	46
4.1. Hasil Penelitian .....	46
4.1.1. Uji Validitas.....	46
4.1.2. Uji Reliabilitas.....	46
4.1.3. Hipotesis Penelitian.....	47
4.1.3.1. Hipotesis Penelitian Pertama: Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z).....	47
4.1.3.2. Hipotesis Penelitian Kedua: Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Dimensi <i>Affective Commitment</i> , <i>Continuance Commitment</i> dan <i>Normative                     Commitment</i> Terhadap Kinerja Organisasi (Z) .	49

4.1.3.3. Hipotesis Ketiga :	
Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui	
Faktor <i>Hygiene</i> dan <i>Motivators</i> Terhadap	
Kinerja Organisasiasi (Z) .....	53
4.1.4. Estimasi Model Pengukuran.....	54
4.1.4.1. Komitmen Organisasional .....	54
4.1.4.1.1. <i>Affective Commitment</i> .....	54
4.1.4.1.2. <i>Continuance Commitment</i> .....	56
4.1.4.1.3. <i>Normative Commitment</i> .....	58
4.1.4.2. Kepuasan Kerja .....	60
4.1.4.2.1. <i>Hygiene</i> .....	60
4.1.4.2.2. <i>Motivators</i> .....	61
4.1.4.3. Kinerja Organisasi.....	63
4.1.5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total	
Serta Perbandingan Besaran Total Efek.....	65
4.1.5.1. Pengaruh Langsung.....	65
4.1.5.2. Pengaruh Tidak Langsung .....	65
4.1.5.3. Pengaruh Total .....	65
4.1.5.4. Perbandingan Besaran Total Efek.....	66
4.1.6. Koefisien Determinasi .....	66
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	67
4.2.1. Pelaksanaan Komitmen Organisasional (X)	
Kepuasan (Y) dan Kinerja Organisasi (Z) Meningkatkan....	67
4.2.2. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Komitmen	
Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y)	
Terhadap Kinerja Organisasi (Z).....	70
4.2.3. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komitmen	
Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y)	
Terhadap Kinerja Organisasi (Z).....	74
4.2.3.1. Variabel Komitmen Organisasional .....	80
4.2.3.1.1. Dimensi <i>Affective Commitment</i> .....	84
4.2.3.1.2. Dimensi <i>Continuance Commitment</i> ....	86
4.2.3.1.3. Dimensi <i>Normatif Commitment</i> .....	87
4.2.3.2. Variabel Kepuasan Kerja .....	89
4.2.3.2.1. Faktor <i>Motivators</i> .....	91
4.2.3.2.2. Faktor <i>Hygiene</i> .....	92
4.2.3.3. Variabel Kinerja Organisasi.....	92
4.2.3.3.1. Faktor <i>Interpersonal Support</i> .....	96
4.2.3.3.2. Faktor <i>Organizational Support</i> .....	97
4.2.3.3.3. Faktor <i>Conscientiousness Initiative</i>	
<i>Support</i> .....	97

4.2.4. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Diukur Melalui Dimensi <i>Affective Commitment, Continuance Commitment</i> Dan <i>Normative Commitment</i> Terhadap Kinerja Organisasi (Z) .....	98
4.2.5. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui <i>Hygiene</i> dan <i>Motivators</i> Terhadap Kinerja Organisasi (Z) .....	103
4.2.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui <i>Hygiene</i> Terhadap Kinerja Organisasi (Z) .....	103
4.2.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui <i>Motivators</i> Terhadap Kinerja Organisasi (Z).....	103
4.3. Temuan Penelitian .....	107
4.4. Keterbatasan Penelitian.....	108
4.5. Pengaruh Lain ( <i>Epsilon</i> ) yang Tidak Diteliti.....	108
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	110
5.1. Kesimpulan .....	110
5.2. Saran .....	110
5.2.1. Secara Akademik.....	111
5.2.2. Secara Praktis .....	111
5.2.3. Secara Kebijakan.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	113
<b>BIO DATA</b> .....	127



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Bangsa Indonesia dianugrahi oleh Allah SWT., berupa sumber daya manusia yang melimpah dan merupakan modal dasar pembangunan di segala bidang, oleh karena itu Pemerintah Indonesia sejak zaman orde baru telah merintis peningkatan produktivitas sumber daya manusia, yang di dalamnya termasuk kinerja pegawai. Pencanangan program ini didasari oleh pemikiran bahwa produktivitas menentukan pembentukan indeks angka pertumbuhan nasional, disamping sebagai indikator yang paling peka terhadap proses ekonomisasi dan sebagai tolok ukur utama kemajuan ekonomi suatu bangsa.

Perancangan program peningkatan kinerja organisasi oleh Pemerintah sudah hampir tiga dasa warsa, namun masih banyak faktor yang menghambat perwujudannya. Berdasarkan penelitian atas dasar empat faktor kriteria (yaitu pelaksanaan kerja relatif, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja) yang ditunjukkan oleh Beri (2005) dari Lembaga Penelitian Politik Internasional, Keuangan dan Bisnis di California, mengungkapkan bahwa selama ini produktivitas sumber daya manusia relatif rendah. Penelitian Kusriyanto (1993 : 4), melaporkan bahwa dari 42 negara yang diteliti, produktivitas kerja Indonesia menduduki urutan ke-25 dari negara yang diteliti, dan lima negara yang paling tinggi produktivitas kerjanya adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang dan Korea Selatan. Dari kelompok ASEAN, Philipina menduduki urutan ke-8, Malaysia ke-13, Muangthai ke 30, sedangkan negara sahabat seperti India menduduki tempat ke-32 dan Pakistan ke-39.

Toha dan Baratakusumah (2004 : 1) menyatakan hanya 40 % Pegawai Negeri yang benar-benar bekerja, sisanya hanya datang ke kantor tanpa melakukan pekerjaan yang berarti. Faktor manusia merupakan penggerak utama sumber daya yang lain dalam meningkatkan kinerja yang optimal, maka menjadi tantangan utama dalam era reformasi birokrasi, diantaranya sebagai pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, mempunyai ethos dan integritas kerja yang tinggi pada setiap sektor pembangunan.

Berkaitan dengan pasar tradisional bahwa jumlah pasar tradisional di Indonesia lebih dari 13.450 pasar dengan jumlah pedagang berkisar 12.625.000 orang (*Sumber* : APKASI, 2003; sekarang BKKSI). Sedangkan berdasarkan survai AC Nielsen bahwa pada triwulan pertama 2009, perdagangan modern tumbuh hingga 13,4 % atau jauh melampaui pertumbuhan perdagangan tradisional yang hanya 4,1 % dan serbuan pasar modern menekan pangsa pasar tradisional. Tahun 2006, lima ritel besar menguasai pangsa pasar 47 %, dengan leader Carefour menguasai lebih dari 25 %.

Berdasarkan data dari Bank Indonesia tahun 2009, pertumbuhan pasar modern sangat pesat. Selama tahun 2002 hingga 2005 pasar tradisional di Jawa Barat tumbuh sekitar 5 %, sedangkan pasar modern tumbuh signifikan mencapai 66 %. Pada tahun 2005, jumlah pasar di Jawa Barat mencapai 911, terdiri dari 530 pasar tradisional dan 381 pasar modern. Jumlah pasar modern tahun 2002, yaitu mencapai 147 pasar.

Beberapa kabupaten/kota mencatat jumlah pasar modern lebih banyak dibandingkan pasar tradisional, seperti di Kabupaten Bandung tahun 2010 (120 pasar modern, 50 pasar tradisional), Kota Sukabumi, Kota Bogor, Kota Depok, dan Kota Cimahi.

Selanjutnya Bank Indonesia mencatat lebih detail bahwa faktor perlambatan pertumbuhan pasar tradisional disebabkan oleh:

1. Kondisi fisik pasar modern lebih menarik terutama bersih dan nyaman,
2. Lokasi pasar modern tidak jauh (kurang dari 10 km) dari lokasi pasar tradisional,
3. Kekuatan modal pasar modern mengakibatkan peningkatan pembukaan anak perusahaan atau cabang-cabang *hypermarket/supermarket* hingga tingkat kelurahan atau permukiman. Pendirian cabang-cabang itu berbasis waralaba atau sistem sewa, sehingga orang bebas membeli lisensinya ataupun menyewa tempat.
4. Peraturan Daerah yang mengatur mengenai pendirian pasar modern belum ada ataupun jika pernah ada di Propinsi Jawa Barat belum implementatif (belum lengkap dengan Peraturan Bupati/Walikota, atau Peraturan Bupati belum ada Peraturan Daerahnya).

Berdasarkan pada fenomena sosial tersebut yang menunjukkan penguatan posisi masyarakat dengan berbagai elemennya *vis-à-vis* (yang bertolak belakang) dengan posisi pemerintah (termasuk pemerintah lokal/daerah) yang mengalami pergeseran fungsi, dari penguasa menjadi pelayan masyarakat (*public server*).

Pergeseran fungsi yang dialami pemerintah merupakan hal yang tidak dapat dihindari sebagai akibat dari berbagai perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang dipacu oleh dinamika lingkungan internasional dan tekanan reformasi. Dewasa ini, Pemerintah Daerah lebih banyak membutuhkan legitimasi masyarakat lokal ketimbang dukungan Pemerintah Pusat. Kondisi demikian mendorong Pemerintah Daerah untuk mengembangkan program-program pembangunan ekonomi, politik dan sosial-budaya yang dipandang populer karena dianggap berorientasi pada masyarakat lokal.

Program-program pembangunan serta kebijakannya pada berbagai aspek, sebaik apapun, tidak dapat dicapai tanpa birokrasi yang kompeten, karena program dan kebijakan tidak dapat berjalan sendiri. Fungsi *public service* tidak dapat beroperasi secara sempurna, padahal masyarakat umum, lembaga pemerintah lain, kelompok kepentingan maupun politisi semakin menyadari potensi mereka, dan konsekuensinya, mereka semakin tertarik untuk mengajukan sejumlah tuntutan pada Pemerintah Daerah.

Beberapa istilah muncul bergantian seperti tata kelola dan akuntabilitas merujuk pada tuntutan tersebut. Pada intinya, tuntutan mereka berujung pada aspek yang merupakan tugas utama Pemerintah Daerah yakni kinerja pemerintah dalam berbagai aspeknya seperti kinerja ekonomi, kualitas manusia atau pelayanan publik.

Pemerintah Daerah tidak dapat lagi bertumpu pada tata cara pengelolaan pemerintah yang bersifat tradisional, yang melandaskan pada kerangka kerja birokrasi Weber, karena kondisi lingkungan saat ini begitu dinamis. Kerangka kerja Weber mengacu pada aplikasi berbagai aturan dan menjaga keadilan dalam praktek keorganisasian, setidaknya secara teoritis. Sarpong, (1998 : 2), Supaya dapat berfungsi secara efektif, organisasi harus dapat diprediksi dan bersifat impersonal.

Kerangka kerja birokrasi Weber tersebut nampaknya tidak dapat berjalan semestinya. Gaebler dan Osborne, (1992 : 4) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan yang sedemikian dinamis menuntut perubahan dan kompetensi birokrasi, sehingga birokrasi lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat. menyebutkan bahwa agen-agen sektor publik dan Pemerintah Daerah, dalam perkembangannya, mengadopsi praktek manajerial supaya organisasi memiliki manajemen yang lebih efektif. Sifat perubahan pada sektor publik mensyaratkan adopsi budaya yang berorientasi kinerja, dan hal ini mendorong pengadopsian paradigma *New Public Management* (NPM). Budhwar dan Boyne (2004 : 348) menyebutkan sebagai contoh, studi-studi dewasa ini menemukan bahwa organisasi sektor publik dan sektor privat telah memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya praktek pengelolaan sumber daya manusia. Sampsons (1993 : 158) melaporkan hasil studi pada pemerintah daerah bahwa sumber daya manusia atau non-fiskal diakui sebagai kunci keberhasilan operasi lembaga publik atau Pemerintah Daerah.

Bagi Pemerintah Daerah di negara-negara berkembang termasuk Indonesia, kinerja birokrasi melalui aparatnya justru merupakan masalah pokok. Dalam hal kinerja, aparat birokrasi masih tertinggal jauh dari sektor privat. Meskipun dapat dipahami dengan alasan bahwa reformasi khususnya reformasi birokrasi baru berlangsung dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, namun hal ini sesungguhnya bukanlah alasan yang begitu saja dapat diterima. Kinerja Pemerintah Daerah (Kabupaten/Kota) merupakan hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Santoso (2008) menyatakan terlepas dari keberatan dari beberapa pihak karena berkenaan dengan besarnya campur tangan Pemerintah Pusat, maka Pemerintah Pusat mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Hal ini mengindikasikan pentingnya kinerja Pemerintah Daerah.

Kecenderungan rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memang bukanlah persoalan baru. Sudah sejak lama masyarakat mengetahui hal tersebut merugikan masyarakat. Toha dan Bratakusumah (2004 : 2) menyatakan bahwa kelemahan Utama PNS tersebut adalah profesionalisme yang kurang dan kualifikasi pendidikan yang tidak memadai sehingga mengancam menjadikan PNS KKN dan apatisisme serta ketidakpercayaan masyarakat. Kelemahan tersebut dalam perkembangannya memberikan implikasi yang signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pada sisi lain, peneliti mencermati adanya determinasi yang memberikan penguatan terhadap tinggi rendahnya kinerja organisasi, antara lain faktor komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam menjalankan aktivitasnya. Pada sisi inilah kemudian komitmen organisasional dan kepuasan kerja mendapat peran yang cukup signifikan. Dengan perkataan lain, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang baik secara empiris akan mencerminkan kinerja organisasi yang baik pula. Oleh karena itu dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja semestinya mendapat perhatian yang serius dari pemerintah.

Persoalan kinerja organisasi pemerintah/birokrasi merupakan fenomena gunung es karena sesungguhnya persoalan kinerja ini terletak pada aspek pelaku organisasi yaitu aspek keperilakuan manusianya. Gibson *et al.* (1988 : 3) menyatakan bahwa kinerja organisasi dibangun atas dasar kinerja kelompok dan

kinerja kelompok ini dibangun oleh kinerja individu. Karenanya tidak keliru untuk menyatakan bahwa kinerja aparat birokrasi merupakan landasan utama pembentukan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Lebih spesifik menekankan pentingnya sikap pegawai birokrasi sebagai salah satu ukuran kinerja birokrasi secara keseluruhan. Suliman (2001 : 1049) menyatakan secara tegas bahwa “*The performance of employees is the cornerstone in developing the effectiveness and success of any organization*”.

Mengacu pada pandangan Gibson *et al.*, dan Suliman tersebut di atas, pada penelitian ini kinerja dipahami berdasarkan sudut pandang berperilaku aparat birokrasi pada dinas yang mempunyai kewenangan pada bidang perindustrian perdagangan dan pasar di wilayah Metropolitan Bandung yaitu Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang, Kota Bandung serta Kota Cimahi.

Secara konseptual, Borman *et al.* (2001) membagi kinerja individual ke dalam tiga aspek kinerja yaitu *interpersonal support*, *organizational support* dan *job task conscientiousness*. Relevansi konsep kinerja ini, menurut hemat peneliti, terkait langsung dengan hasil penelitian Beri (2005) yang disebut di atas mengenai rendahnya pelaksanaan kerja relatif, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja, serta penelitian Toha dan Baratakusumah (2004 : 1) yang menyatakan hanya 40 % Pegawai Negeri Sipil yang benar-benar bekerja, sisanya hanya datang ke kantor tanpa melakukan pekerjaan yang berarti.

Berdasarkan hasil penelitian awal di Wilayah Metropolitan Bandung pada dinas-dinas yang membidangi perindustrian, perdagangan dan pasar (di Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Kabupaten Sumedang, Kota Bandung serta Kota Cimahi) peneliti menemukan indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja masih rendah, yaitu sebagai berikut:

1. **Dukungan Interpersonal (*Interpersonal Support*) rendah.** Contohnya dalam pencapaian target pendapatan retribusi di sektor perindustrian perdagangan dan pasar tradisional di Wilayah Metropolitan Bandung pada periode tahun 2009 s/d 2011 terlihat pada sektor perindustrian dan perdagangan terjadi penurunan kinerja sebesar 23,40 % atau rata-rata terjadi penurunan target terhadap realisasi sebesar 11,7 % per tahun. Sementara pada periode yang sama pencapaian target retribusi sektor pasar tradisional masih di bawah 100 %, yakni 83,90 % pada tahun 2009, 91,83 % pada tahun 2010 dan 85,21 % pada tahun 2011.
2. **Dukungan Organisasi (*Organizational Support*) belum optimal.** Contohnya Pemerintah di Wilayah Metropolitan Bandung dari 5 (lima) Kabupaten/Kota hanya 1 (satu) Pemerintah Kabupaten yaitu Kabupaten Bandung yang mempunyai regulasi tersebut dan implementatif didukung Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 20 tahun 2009 tentang Pembangunan, Penataan dan Pengendalian Pasar; dan Peraturan Bupati Bandung Nomor 29 tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 20 tahun 2009 tentang Pembangunan, Penataan dan Pengendalian Pasar. Sedangkan 4 (empat) Kabupaten/Kota lainnya masih belum implementatif, Pemerintah Kabupaten Bandung Barat baru berupa Rancangan Peraturan Daerah, Pemerintah Kabupaten Sumedang belum memiliki Peraturan Daerah, tapi memiliki Peraturan Bupati Sumedang Nomor 42 Tahun 2010 tentang Penataan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern di Wilayah

- Kabupaten Sumedang, Pemerintah Kota Bandung baru mempunyai Peraturan Daerah saja yaitu Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009 tentang Penataan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern belum dilengkapi Peraturan Walikota Bandung, begitu juga Pemerintah Kota Cimahi baru mempunyai Peraturan Daerah yaitu Peraturan Daerah Kota Cimahi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pasar Tradisional dan Pasar Modern belum dilengkapi Peraturan Walikota Cimahi.
3. **Kesungguhan melaksanakan tugas (*Conscientiousness Initiative*) masih rendah.** Contohnya kebanyakan Pemerintah di Wilayah Metropolitan Bandung belum ada keberanian (*political will*) untuk melaksanakan pembangunan pasar secara sungguh-sungguh misalnya, di Kota Bandung dari 38 pasar tradisional yang layak terdapat 16 pasar tradisional (42,2 %), di Kota Cimahi dari 9 pasar tradisional yang layak terdapat 6 pasar tradisional (66,7%), sedangkan di tiga kabupaten lainnya yaitu di Kabupaten Bandung dari 11 pasar tradisional yang layak terdapat 3 pasar tradisional (27,3 %), di Kabupaten Bandung Barat dari 9 pasar tradisional yang layak terdapat 1 pasar tradisional (11,2 %), di Kabupaten Sumedang dari 11 pasar tradisional yang layak terdapat 6 pasar tradisional (54,6 %), sehingga kebanyakan kondisi pasar tradisional di Wilayah Metropolitan Bandung belum layak sebagai sebuah tempat jual beli.

Memahami pentingnya kinerja, peneliti mencoba memahaminya melalui konsep komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Konsep komitmen secara sederhana merujuk pada loyalitas. Kajian-kajian konsep komitmen pada umumnya menggunakan pendekatan berdimensi tunggal. Namun penelitian ini mencoba mengembangkan konsep komitmen organisasional yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen pada tahun 1984. Konsep multidimensi ini tersusun atas dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hackett et al. (1994 : 12) mengemukakan bahwa pendekatan multidimensi memberikan pemahaman yang lebih akurat terhadap keterlibatan individual terhadap organisasinya.

Konsep kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan koleganya. Herzberg (1962 : 229) mengemukakan bahwa organisasi akan lebih efektif dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Untuk konsepnya Herzberg menamakan istilah *motivators-hygiene*.

Secara akademis, peneliti memandang kedua konsep tersebut adalah unik, dalam artian, berkenaan dengan konteks administrasi publik. Sejauh pengamatan penulis, kajian konsep multidimensi komitmen organisasional pada sektor publik begitu jarang dilakukan. Demikian pula, penulis kesulitan untuk menemukan kajian konsep kepuasan kerja berdasarkan perspektif Herzberg pada level disertasi di Indonesia. Dengan demikian, keunikan penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi positif dalam pengembangan akademis.

Dengan demikian, berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, peneliti bermaksud melakukan penelitian Disertasi dengan judul **Pengaruh Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat.**

Peneliti memilih lokus tersebut karena atas dasar (1) Merupakan daerah penyangga (*hinterland*) Ibu Kota Provinsi Jawa Barat, (2) Indikator bahwa pencapaian IPM relatif lebih tinggi dibanding dengan kabupaten lainnya, (3) Realisasi pencapaian target PAD dari sektor perindustrian, perdagangan dan pasar lebih dominan, (4) Realisasi anggaran serta kemampuan peningkatan infrastruktur fisik pasar tradisional masih belum optimal.

## **1.2. Perumusan Masalah**

- 1) Bagaimanakah pelaksanaan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
- 2) Berapa besar pengaruh komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/ Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
- 3) Berapa besar pengaruh komitmen organisasional diukur melalui dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
- 4) Berapa besar pengaruh kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/ Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji dua hal. Pertama, mendeskripsikan variabel-variabel komitmen organisasional (melalui dimensi-dimensinya), kepuasan kerja (*hygiene dan motivators*), serta kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, dalam hal ini pada dinas yang mempunyai kewenangan pada bidang perindustrian, perdagangan dan pasar di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat. Kedua, mengkaji besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

- 1) Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris pelaksanaan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
- 2) Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
- 3) Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap

kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

- 4) Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi *hygiene* dan *motivators* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini secara teoritis berpotensi memiliki kegunaan sebagai berikut:

- 1) Memperkaya pemahaman teoritis, dengan rumusan konsep dan teori, terjadi proses metodologis, analitis dan penarikan kesimpulan tentang pengaruh komitmen organisasional melalui kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintah Daerah.
- 2) Memperkaya pemahaman teoritik dengan memberikan penjelasan keterkaitan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintah Daerah.
- 3) Sebagai upaya pembangunan *body of knowledge* administrasi publik dalam kerangka *new public management* dengan memfokuskan perhatian pada sisi sikap manusia (pegawai) dalam organisasi.

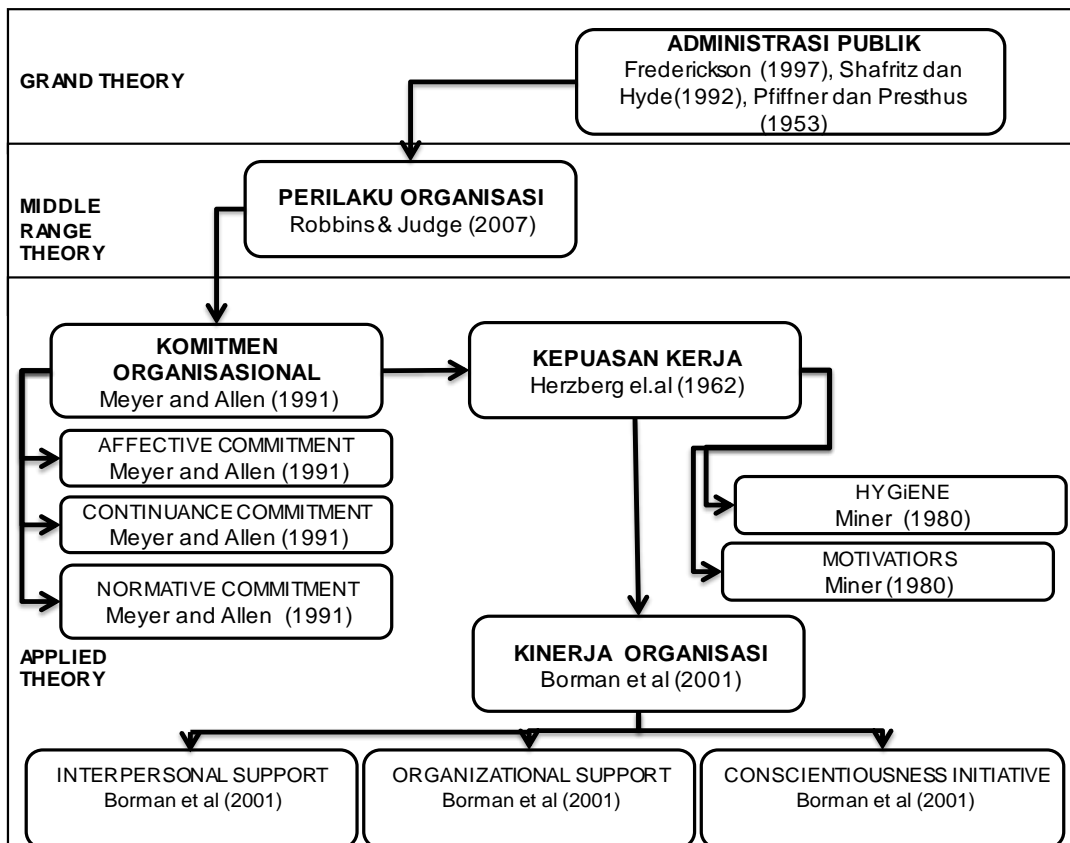
##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- 1) Menjadi bahan pertimbangan dalam penetapan kebijakan Pemerintah Daerah, implementasi dan evaluasi dalam mengelola sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, khususnya kinerja organisasi Dinas-dinas yang mempunyai kewenangan pada Bidang Perindustrian, Perdagangan dan Pasar di Wilayah Metropolitan Bandung, Provinsi Jawa Barat.
- 2) Sebagai salah satu rujukan bagi peneliti berikutnya yang melaksanakan studi yang menyoal tentang sektor publik terkait dengan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintah Daerah.
- 3) Membuka cakrawala sebagai salah satu model pengembangan realitas pengembangan demokratisasi modern untuk meningkatkan pelayanan publik pada iklim dinamika desentralisasi/otonomi daerah melalui proses komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintah Daerah. Sehingga dapat terdorong Dinas-dinas Pemerintah Daerah untuk merumuskan alat ukur komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang komprehensif dalam kinerja organisasi Pemerintah Daerah.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1. Kajian Pustaka

Kajian ini dimulai dari landasan Teori Umum (*Grand Theory*), berupa Administrasi Publik (*Public Administration*) yang memiliki keterkaitan dengan Teori Antara (*Middle Range Theory*) Perilaku Organisasi (*Organization Behavior*). *Middle Range Theory* tersebut tidak lain merupakan induk keilmuan dari teori aplikasi (*Applied Theory*) yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) melalui Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) yang bermuara pada kinerja organisasi (*Performance*). Keterkaitan baik antara *grand theory* dengan *middle range theory* dengan *applied theory*, maupun keterkaitan antar variabel dalam *applied theory* digambarkan dalam Gambar 2.1. sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Landasan Teori Keseluruhan**

#### 2.1.1. Kajian Hasil Penelitian

Berikut ini akan peneliti uraikan mulai dari penelitian sebelumnya kemudian konsep-konsep atau teori yang ada relevansinya dengan penelitian ini.

Kim, (2002 : 231) menyebutkan bahwa "Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen publik adalah mengimplementasikan strategi-strategi *human capital* untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah".



Bagian ini peneliti menguraikan hasil penelitian orang lain yang ada relevansinya dengan penelitian ini. Kemudian menguraikan tinjauan konseptual mengenai ketiga konsep yang menjadi kepentingan yaitu komitmen organisasional, kepuasan kinerja dan kinerja organisasi.

Bahan perbandingan dalam penelitian yang relevan dengan studi-studi sebelumnya mengenai komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja organisasi dan hubungan antara ketiga konsep tersebut adalah berikut ini :

## **1. Penelitian Terdahulu Tentang Komitmen Organisasional**

### **1). Etzioni (1961)**

Etzioni (1961) membagi komitmen organisasional berdasarkan dimensi *moral involvement*, *calculative involvement*, dan *alienative involvement*. *Moral involvement* didefinisikan sebagai suatu orientasi positif intensitas tinggi, yang didasarkan pada internalisasi dan identifikasi pegawai terhadap organisasi. *Calculative involvement*, didefinisikan sebagai orientasi positif atau negatif intensitas rendah, dimana keterikatan didasarkan pada kesesuaian antara ganjaran dan kontribusi yang diberikan pegawai. *Alienative involvement* keterikatan intensitas negatif, yang dianalogkan sebagai penjara atau kamp konsentrasi. Situasi-situasi tersebut merupakan situasi dimana individu tidak memiliki kemampuan untuk mengubah lingkungan, atau individu tidak memiliki kontrol terhadap lingkungan. Pegawai tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa tidak memiliki pilihan.

### **2). Penley and Gould (1988)**

Penley dan Gould mendefinisikan komitmen organisasional ke dalam dua dimensi yaitu dimensi *instrumental* dan *affective*. Dimensi *instrumental* menghubungkan antara sistem kompensasi dan ganjaran yang diterima pegawai sebagai hasil pencapaiannya dalam organisasi. Dimensi *affective* berkaitan dengan tingkat keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab untuk memuhi tugas-tugas organisasi yang diembannya. Dimensi *calculative commitment* dalam perspektif Etzioni dianggap sebagai dimensi *instrumental* oleh Penley dan Gould, sementara, dimensi *moral* dan *alienative commitment* dikategorikan sebagai dimensi *affective forms*.

### **3). Meyer dan Allen (1987)**

Meyer dan Allen menunjukkan dukungan empiris bahwa komitmen organisasional merupakan konsep multidimensi. Dalam mengembangkan gagasan multidimensi, pada tahapan awal, Meyer dan Allen mengembangkan model dua dimensi komitmen organisasional, yaitu *continuance commitment* sebagai pengganti istilah teori *side-bets* dari Becker (1960), dan *affective commitment* untuk komitmen yang berasal dari pemikiran Porter et al. (1974). Pada tahapan berikutnya, mereka mengembangkan model tiga dimensi dengan menambahkan dimensi *normative commitment* yang berasal dari pemikiran Weiner (1982). Weiner dalam Williams dan Anderson (1991) memandang komitmen organisasional sebagai:

*the totality of the internalized beliefs and is responsible for behavior that (a) reflect personal sacrifice made for the sake of the organization, (b) do not depend primarily on reinforcements or*

*punishments, and (c) indicate a personal preoccupation with the organization.*

Untuk model multidimensi komitmen organisasional, Meyer dan Allen mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut:

1. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi.
2. *Continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen, hal yang umum bagi ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai yang memiliki *normative commitment* kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Berdasarkan konsep multidimensinya, Meyer dan Allen mengembangkan skala pengukuran. Untuk mengukur komponen afektif, Meyer dan Allen mengembangkan *Affective Commitment Scale* (ACS) mengadaptasi dari instrumen yang dikembangkan Porter dan koleganya (Ashman, 2001). Untuk komponen *continuance*, Meyer dan Allen mengembangkan *Continuance Commitment Scale* (CCS). Meyer dan Allen tidak mengadaptasi dari instrumen yang dikembangkan Hrebiniak dan Alutto yang selama ini menjadi instrumen yang populer untuk mengukur *calculative commitment*. Hal ini tidak lepas dari kritiknya Mathieu dan Zajac, (1990):

*scale are saturated with affective commitment and, as such, do not allow the theory (i.e. side bets theory of commitment) to be test appropriately... future investigations of side-bets theory should use measures that more directly asses individual's perceptions regarding the number and magnitude of the side-bets they have made".*

Pandangan Meyer dan Allen memperoleh dukungan empiris dari studi Mathieu dan Zajac yang menemukan bahwa validitas prediktif *attitudinal commitment* lebih tinggi daripada *calculative commitment*.

Menegaskan keberadaan modelnya, Meyer dan Allen serta para peneliti lainnya melakukan serangkaian pengujian secara empirik. Studi Meyer et al. (1990) dan Meyer et al. (1991) untuk model dua dimensi menunjukkan bahwa *continuance commitment* dan *affective commitment* merupakan dua konstruk yang berbeda. Dalam seting akuntansi, hasil studi Kalbers dan Fogarty (1995) serta Ketchand dan

Strawser (1998) mendukung keberadaan dua konstruk tersebut. Demikian pula dengan studi Liou dan Nyhan (1994) dalam sektor publik.

McGee dan Ford, (1987), Meyer dan Allen, (1987) studi-studi empirik lebih jauh menunjukkan bahwa *continuance commitment* terdiri atas dua fenomena yang terpisah.

Berdasarkan instrumen yang dikembangkan Meyer dan Allen, McGee dan Ford (1987) menunjukkan *continuance commitment* dapat dibedakan atas (1) *low alternative* yaitu kesadaran mengenai kurangnya alternatif pekerjaan lain yang menarik, dan (2) *high personal sacrifice* yaitu tingginya pengorbanan pribadi jika individu keluar dari organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Meyer dan Allen (1993) menegaskan keberadaan dua fenomena tersebut bahwa *continuance commitment* mengukur dua bentuk *continuance commitment* yaitu *cost-related commitment* yang didasarkan pada persepsi bahwa biaya-biaya untuk meninggalkan organisasi adalah tinggi karena kurangnya alternatif pekerjaan, dan lainnya didasarkan pada persepsi bahwa pengorbanan pribadi yang tinggi akan terjadi jika seseorang meninggalkan organisasi.

Berbagai studi dilakukan untuk mengkonfirmasi keberadaan dua dimensi tersebut. Selain dari hasil studi McGee dan Ford (1987), studi lain yang dilakukan Meyer et al. (1993), Hacket et al. (1994), Dunham et al. (1994), dan Iverson dan Buttigieg (1998) mendukung keberadaan kedua subdimensi tersebut sebagai dimensi yang terpisah. Dalam seting akuntansi, hasil studi Ketchand dan Strawser (1998) mengkonfirmasi temuan-temuan tersebut.

#### **4). O'Reilly dan Chatman (1986)**

Selain klasifikasi dari Zangaro (2001) tersebut diatas, O'Reilly dan Chatman mengajukan model tiga dimensi komitmen organisasional. Borchers, (2000) mereka mendefinisikan komitmen organisasional adalah sebagai "*the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization*". O'Reilly dan Chatman berdasarkan hasil kerja Kelman (1958) mengembangkan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. *Compliance commitment*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada harapan atas penghargaan ekstrinsik seperti penghasilan sebagai hasil dari aktivitas kerja.
2. *Identification*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada nilai keanggotaan dan afiliasi dengan organisasi.
3. Liou dan Nyhan (1994), *Internalization*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan individual.

O'Reilly and Chatman dalam Shoch, (2000), menginvestigasi keberadaan modelnya, dan mereka menemukan dukungan empiris terhadap model tersebut. Namun demikian, para peneliti menunjukkan adanya keberatan terhadap pandangan O'Reilly dan Chatman. Fakta menunjukkan bahwa *identification* dan *internalization* merupakan aspek dari *attitudinal commitment* serta keduanya merupakan konstruk yang sejenis. Mathieu dan Zajac, (1990) *Compliance* juga mencerminkan komponen atitudinal dari *calculative commitment*.

## 2. Penelitian Terdahulu Tentang Kepuasan Kerja

### 1). Riset Burke (1966)

Burke merupakan kelompok peneliti awal yang menanyakan kesahihan dikotomi *motivators-hygiene*. Burke melakukan riset untuk menguji asumsi tersebut. Sampel adalah 178 mahasiswa psikologi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *motivators* dan *hygiene* tidak berada dalam satu dimensi, namun keduanya juga tidak bersifat independen. Burke lebih suka menyebutnya sebagai dimensi-dimensi *intrinsic job characteristics* dan *environmental job characteristics*.

### 2). Riset Karp dan Nickson (1973)

Karp dan Nickson melakukan riset dengan metode penyebaran kuesioner. Sampel adalah 50 pegawai kulit hitam Departemen Perdagangan. Mereka menghipotesiskan bahwa *motivators* merupakan sumber-sumber kepuasan, sementara *hygiene* merupakan sumber-sumber ketidakpuasan. Hasil riset mereka memberikan dukungan terhadap dikotomi teori *hygiene-motivator*. Karp dan Nickson menyebutkan bahwa temuan-temuan mereka sejalan dengan temuan-temuan peneliti lainnya seperti Graen (1968), Myers (1964), dan Saleh (1964). Namun, mereka juga mengatakan bahwa kompensasi tergolong pada *motivators*, bukan *hygiene* sebagaimana yang dinyatakan oleh Herzberg dan koleganya.

### 3). Riset Soliman (1970)

Soliman mencoba mengkaji ulang teori ini dengan sampel para pengelola perguruan tinggi termasuk dosen. Dalam risetnya, Soliman mengasumsikan bahwa kepuasan kerja versi Herzberg dan koleganya bersifat unidimensi. Kuesioner yang dikirimkan sejumlah 500 buah, namun yang dapat dianalisis berjumlah 150 buah.

Hasil temuan Soliman menunjukkan dukungan terhadap *dual-factors theory* Herzberg dan koleganya. Meskipun menggunakan tata cara pengukuran yang berbeda (Herzberg dengan teknik *critical incident*), Soliman menyatakan bahwa:

*The motivation-hygiene theory was correct in one respect, that is, there are two sets of need-categories, motivators and hygiene but, The multidimensionality of the concept job satisfaction was not substantiated. Satisfaction and dissatisfaction were found to be obverse of each other, that is, opposite ends of the same continuum, and motivator and hygiene needs were found to be related to both*

### 4). Riset De Shields et al. (2005)

Peneliti ini menguji *dual-factor theory* dengan menggunakan mahasiswa sebagai subjek. Data dikumpulkan dari 160 mahasiswa dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis *confirmatory structural equation method*. Riset ini juga menggunakan model dua-faktor sebagai prediktor kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun demikian, riset ini tidak melakukan pemisahan secara tegas antara *hygiene* dan *motivators*, dan menggantinya dengan kepuasan atas pengalaman tinggi dan rendah.

Berdasarkan temuan-temuannya, DeShields et al., menyatakan bahwa mahasiswa yang memiliki pengalaman positif selama mengikuti pendidikan lebih merasa puas terhadap perguruan tinggi bila dibandingkan dengan mahasiswa yang

tidak memiliki pengalaman positif. Mereka menemukan bahwa buruknya kinerja *advising staff* (identik dengan *company policy* dan *administration*) mendorong ketidakpuasan atau faktor hygiene. Dengan demikian, mereka menyimpulkan adanya dukungan terhadap *dual-factor theory* dari Herzberg dan koleganya.

## 5. Penelitian Terdahulu Lainnya Tentang Kepuasan Kerja

House dan Wigdor, (1967); Schwab dan Henneman, (1970) temuan-temuan dari riset Herzberg dan koleganya memberikan makna baru dalam pengelolaan pegawai sekaligus mengundang kontroversial. Kontroversial terjadi karena analisis serta penafsiran respons individual yang berasal dari data yang dikumpulkan berdasarkan teknik *critical incident*. Hasil-hasil riset berikut menunjukkan dukungan parsial atau penolakan atas temuan-temuan Herzberg dan koleganya. Namun sebelumnya perlu dipahami bahwa sudah menjadi karakter dari teori maupun konsep yang memiliki kemungkinan kecil untuk berlaku umum. Setiap teori maupun konsep dapat dipastikan memiliki keterbatasan. Berikut ini riset-riset lain dalam kepuasan kerja :

### 1). Riset Schwab dan Heneman III (1970)

Schwab dan Heneman mempertanyakan validitas temuan Herzberg dan koleganya. Mereka melakukan pengkajian ulang dengan metodologi yang sama dengan sampel 85 responden pegawai pemerintah pada Departemen Sumber Daya Alam. Subjek secara random dipisah menjadi dua kelompok. Kelompok 1 (51 responden) diminta untuk menguraikan serangkaian "*bad job*" yang diikuti dengan serangkaian "*good job*". Respons-respons subjek diagregasikan sedemikian rupa mengikuti tata cara Herzberg dan koleganya.

Hasil penelitian mereka memberikan dukungan parsial terhadap temuan-temuan Herzberg dan koleganya. Untuk *motivators*, mereka menemukan dukungan untuk faktor-faktor *recognition* dan *achievement*, dan kedua faktor ini secara statistik berada pada kelompok kepuasan kerja. Untuk *respons advancement*, faktor ini tidak dapat diprediksi oleh *dual-factor theory* karena tergolong baik pada *motivators* maupun *hygiene*. Untuk ketiga faktor lainnya yakni *work itself*, *responsibility* dan *possibility of growth* tidak memiliki makna yang cukup untuk dikategorikan sebagai *motivators* maupun *hygiene*.

Mengenai faktor-faktor *hygiene*, *company policy* dan *administration* paling banyak disebutkan oleh responden sebagai sumber ketidakpuasan, dan secara statistik dapat digolongkan ke dalam *hygiene factors*. Temuan ini sejalan dengan temuan Herzberg dan koleganya. Sedangkan untuk faktor-faktor lainnya tidak bisa dimaknai sehingga tidak dapat dikelompokkan menurut *dual-factor theory*.

### 2). Riset Maidani (1991)

Maidani melakukan riset untuk menguji ulang teori *dual-factors* dari Herzberg. Berbeda dengan Herzberg yang menggunakan teknik *critical incident*, Maidani menggunakan kuesioner sebagai sarana pengumpulan data, kuesioner ini diadaptasi dari Rosenfield dan Zdep (1971) serta Warr et al. (1971). Sampel adalah 177 pegawai pemerintah daerah dan 173 pegawai.

Secara umum hasil riset mereka menunjukkan bahwa pegawai pemerintah memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan

pegawai swasta, namun juga pegawai pemerintah mengalami *hygiene* yang lebih tinggi daripada pegawai swasta. Temuan menarik adalah bahwa *hygiene factors* justru merupakan sumber dari ketidakpuasan bukan merupakan sumber kepuasan kerja, dan *motivators* dapat merupakan sumber dari kepuasan sekaligus merupakan sumber kepuasan kerja. Temuan mereka bertentangan dengan hasil riset Herzberg dan koleganya.

### 3). Riset Ewen et al. (1966)

Riset Ewen, Hulin, Smith dan Locke merupakan salah satu riset yang populer mengenai pengujian dikotomi *motivators-hygiene*, mengingat seringnya dijadikan rujukan para peneliti sejenis. Sampel adalah 793 pegawai yang berasal dari berbagai jenis industri dengan beragam tingkatan organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan dua hal. Pertama, hanya aspek *the work itself* dan *promotion* yang tergolong pada *motivators*. Kedua, hanya aspek penghasilan yang tergolong pada *hygiene*. Aspek-aspek lainnya tidak tergolong pada dua hal tersebut.

### 4). Riset Shipley dan Kiely (1990)

Kedua peneliti ini mengkaji *dual factor theory* dengan sampel 114 tenaga penjual pada berbagai industri manufaktur. Hasil penelitian mereka memberikan dukungan atas sebagian proposisi Herzberg dan koleganya. *Job status, salary* dan *company policy* dapat dikelompokkan ke dalam *hygiene*. *Chance of promotion*, dan *acknowledgement (recognition)*, tergolong pada *motivators*. Namun beberapa aspek lain seperti *the job itself* dan *job responsibility* tergolong pada *hygiene*. Hal ini bertentangan dengan temuan-temuan Herzberg dan koleganya

## 3. Penelitian Terdahulu Tentang Kinerja Organisasi

Mengapa kinerja diukur? Menurut Behn (2003), karena mengukur kinerja adalah baik. Lantas, bagaimana kita tahu bahwa kinerja adalah Baik? Behn (2003) menyatakan karena setiap orang mengetahui bahwa sektor privat dikelola dengan lebih baik dibandingkan dengan sektor publik. Namun, sektor privat berbeda dengan sektor publik. Rasio keuangan yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja sektor privat tidak dapat digunakan dalam sektor publik. Behn menyatakan bahwa terdapat delapan alasan manajerial mengapa kinerja organisasi publik diukur. Tabel berikut menyajikan pertanyaan mengenai alasan pengukuran kinerja.

**Tabel 2.1. Alasan Manajer Publik Mengukur Kinerja**

<i>Evaluate</i>	<i>How ell is my public agency performing?</i>
<i>Control</i>	<i>How can I ensurethat my subordinate are doing tje right thing?</i>
<i>Budget</i>	<i>On what programs, people, or project should my agency spend in the public's money?</i>
<i>Motivate</i>	<i>How can I motivate line staff, middle managers, non-profit or profit collaborators, stakeholders, and citizen to do the things necessary to improve performance?</i>
<i>Promote</i>	<i>How can I confince political superiors, legislators, stakeholders, and citizens to do the things necessary to improve performance?</i>
<i>Celebrate</i>	<i>What accoplismments are worthy of the important organizational ritual celebrating success?</i>
<i>Learn</i>	<i>What is working or nor working?</i>
<i>Improve</i>	<i>What exacly should who do differently to improve performance?</i>

Sumber : Behn (2003 : 242).

Selain alasan di atas, sejalan dengan pendapat Behn, Jaramillo et al. (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja menyediakan informasi penting bagi pengambilan keputusan manajerial seperti kompensasi, promosi dan pelatihan, dan juga sebagai basis bagi peningkatan kinerja itu sendiri atau sebagai sarana untuk memberhentikan pegawai.

**Pelaku evaluasi kinerja**, Suliman, (2001), menyatakan banyak peneliti yang menghadapi kesulitan dalam memperoleh data aktual, karena banyak organisasi menolak untuk memberikan data, dianggap rahasia, atau karena tidak ada dalam organisasi, khususnya di negara-negara ketiga. Caruana et al., (1997) meskipun data mengenai kinerja dapat diperoleh, data tersebut terlalu sedikit untuk menjelaskan variasi kinerja antar organisasi dan antar organisasi dengan pegawai. Caruana et al., (1997) karenanya, para peneliti menyarankan untuk menggunakan kuesioner atau *interview* berdasarkan persepsi pengukuran kinerja.

Siapa yang harus melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai? Robbins dalam Molan (2006 : 687) mengemukakan lima pihak yang dapat melakukan penilaian yaitu atasan langsung, rekan kerja, evaluasi diri, dan bawahan langsung.

**Atasan langsung**. Menurut tradisi, lazimnya wewenang manajer telah mencakup penilaian kinerja anak buah. Logika di balik tradisi ini tampaknya adalah karena para manajer bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya, maka masuk akal jika para manajer melakukan evaluasi kinerja. Namun, sejumlah organisasi mengenali cacat penggunaan sumber evaluasi ini. Misalnya, banyak atasan merasa tidak memenuhi syarat untuk menilai kontribusi yang unik dari masing-masing anak buahnya. Yang lain membenci untuk diminta "berperan sebagai Tuhan" terhadap karir pegawai mereka.

**Rekan kerja**. Evaluasi rekan sekerja mungkin merupakan salah satu sumber paling andal atas data penilaian. Pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberi mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja pegawai tertentu dalam pekerjaan. Kedua, penggunaan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen. Kekurangannya, evaluasi rekan

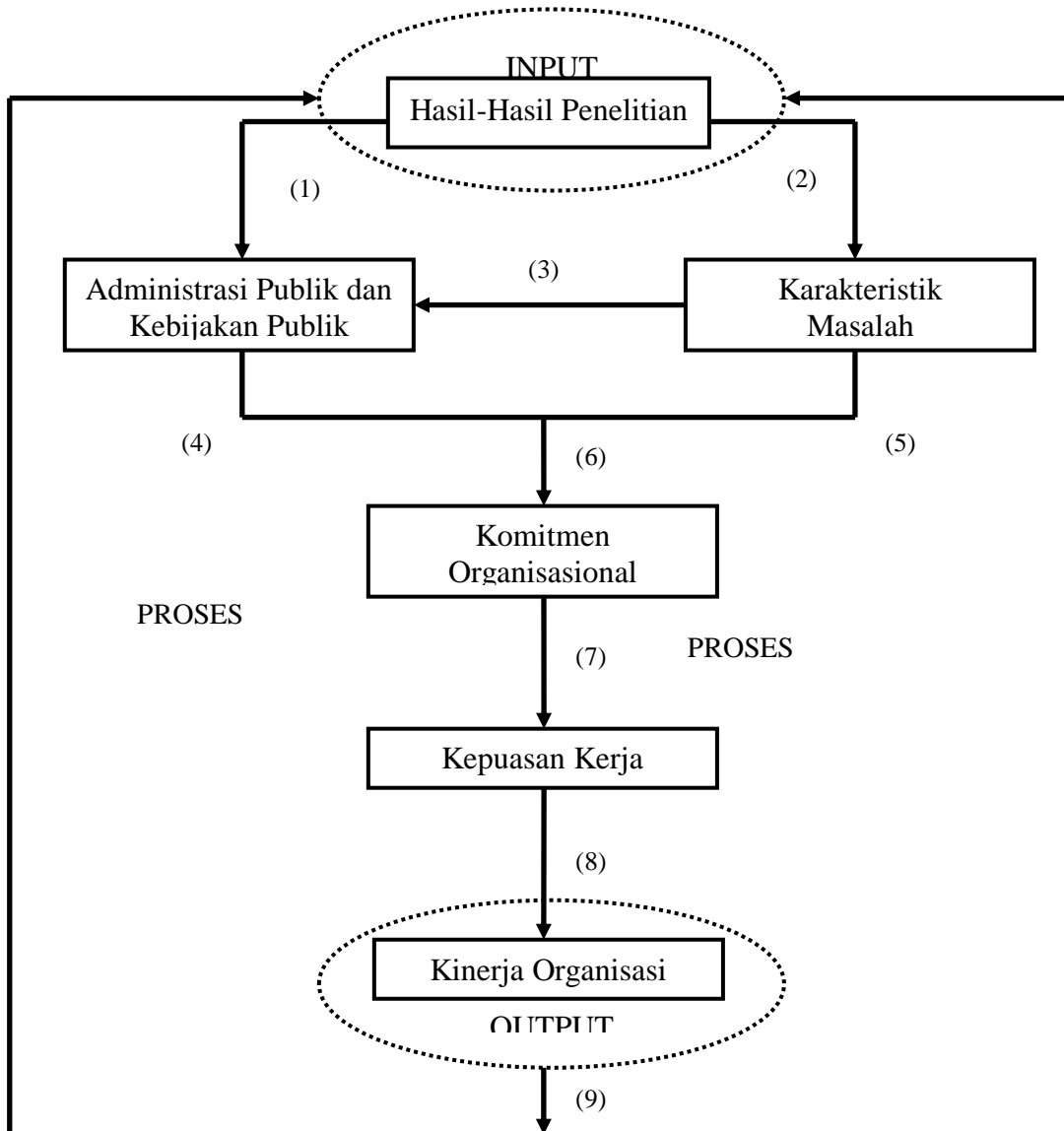
kerja dapat terhambat karena ketidaksediaan rekan kerja untuk saling mengevaluasi diri dan dapat terhambat karena prasangka (bias) berdasarkan persahabatan atau kebencian.

**Evaluasi diri.** Meminta pegawai mengevaluasi kinerja mereka sendiri konsisten dengan nilai-nilai seperti swakelola dan pemberdayaan. Evaluasi diri mendapatkan nilai tinggi dari para pegawai itu sendiri; evaluasi itu cenderung mengurangi kedefensifan para pegawai mengenai proses penilaian; dan evaluasi itu merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja jabatan antara pada pegawai dan atasan mereka. Kelemahannya adalah evaluasi ini cenderung mementingkan penilaian yang tinggi untuk diri sendiri.

**Bawahan langsung.** Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku manajer karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Pendukung cara evaluasi ini menyatakan bahwa cara ini konsisten dengan trend terbaru ke arah peningkatan kejujuran, keterbukaan, dan pemberdayaan di tempat kerja. Kelemahannya adalah rasa takut akan dibalas oleh atasan yang dievaluasi yang mendaftarkan nilai yang tidak memuaskan. Oleh karena itu, anonimitas responden sangat menentukan agar evaluasi ini tepat.

Suliman (2001) mengemukakan bahwa pelaku penilai yang paling banyak digunakan dalam penelitian adalah atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Para peneliti yang mendukung evaluasi sendiri (*self-rating*) menyatakan bahwa evaluasi sendiri adalah lebih baik, dapat meningkatkan motivasi pegawai dan mengurangi ketertutupan. Dengan demikian, konsekuensinya, penelitian ini menggunakan kuesioner dengan cara evaluasi yang bersifat *self-rating*.





Sumber : Frederickson (1997), Robbins & Judge (2007), Meyer and Allen (1987), Herzberg and Miner (1963), Borman et al (2001)

**Gambar 2.3.**

**Alur Pikir Tentang Hasil-Hasil Penelitian Administrasi Publik, Kebijakan Publik, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi**

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Teori yang mendasari komitmen yang dipilih peneliti bersumber pada pandangan Porter et al., (1974 : 604) serta Meyer and Allen (1991 : 62). Teori yang disusun oleh Porter dan koleganya mendasarkan pada komitmen berdimensi tunggal. Adapun Meyer dan Allen (1991 : 62) mengembangkan konsep komitmen lebih jauh dengan mengajukan komitmen organisasional dengan model tiga dimensi.

Ketchand dan Strawser (1998 : 221) mengatakan bahwa teori komitmen organisasional didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan (*attachment*) terhadap organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan cukup beragam. Definisi yang dianggap paling populer dan diakui komitmen organisasional berasal dari Porter et al. (1974 : 604) yang mendefinisikan "*Organizational commitment as the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.*"

Selanjutnya Porter et al., (1974 : 604) menyatakan bahwa komitmen organisasional dicirikan oleh tiga faktor penting:

*Such commitment can generally be characterized by at least three factors:*

- (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values;*
- (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization;*
- (c) a definite desire to maintain organizational membership.*

Meyer dan Allen (1991 : 62) mengembangkan konsep komitmen ke dalam bentuk multidimensi dan mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut:

1. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi.
2. *Continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Lebih jauh Meyer dan Allen (1991 : 67), menguraikan kondisi psikologis umum yang menandai ketiga jenis komitmen tersebut sebagai berikut:

*Common to these three approaches is the view that commitment is a psychological state that:*

- (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and*
- (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization.*

*Beyond this, however, it is clear that the nature of the psychological states differ. Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and*

*involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.*

Dengan kata lain, pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai yang memiliki *normative commitment* kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Mengutip pandangan Mowday et al. (1982), Mathieu dan Zajac (1990 : 71) menyatakan bahwa komitmen organisasional bukan saja memiliki implikasi terhadap pegawai namun juga pada organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan:

*Mowday et al., (1982) have suggested that gaining a greater understanding of the processes related to organizational commitment has implications for employees, organizations, and society as a whole. Employees' level of commitment to an organization may make them more eligible to receive both extrinsic (e.g, wages and benefits) and psychological (e.g, intrinsic job satisfaction and relationships with coworkers) rewards associated with membership. Organizations value commitment among their employees, which is typically assumed to reduce withdrawal behaviors such as lateness and turnover. In addition, committed employees may be more likely to engage in "extra-role" behaviors, such as creativeness or innovativeness, which are often what keeps an organization competitive. From a larger perspective, a society as a whole tends to benefit from employees' organizational commitment in terms of lower rates of job movement and perhaps higher national productivity or work quality or both.*

Pandangan Mowday et al., (1982) yang dikutip oleh Mathieu dan Zajac (1990 : 71) menyiratkan pentingnya komitmen organisasional. Pada level individual, konsep komitmen organisasional memiliki implikasi penting bagi variabel-variabel lain seperti kepuasan kerja. Mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dapat merujuk kembali pada bagian pernyataan Mowday et al. (1982) dalam Mathieu dan Zajac (1990 : 71) tersebut di atas, yakni:

*Employees' level of commitment to an organization may make them more eligible to receive both extrinsic (e.g, wages and benefits) and psychological (e.g, intrinsic job satisfaction and relationships with coworkers) rewards associated with membership.*

Pandangan kedua mengenai keterkaitan antara komitmen dengan kepuasan kerja berasal kajian komprehensif Vandenberg dan Lance (1992 : 155). Kedua ahli tersebut mengemukakan sebagai berikut:

*Organizational commitment is causally antecedent to job satisfaction. Briefly, the rationale is based upon a behavioral commitment perspective whereby the act of joining an organization and the condition surrounding act (e.g., whether a person joined when other other employment opportunities were available) determine individual' attitudinal commitment to the organization. Stronger attitudinal commitment to the organization results from that organization when other attractive employment alternative were available. Commitment initiates a rationalizing process through which individuals make sense of their current situation by developing attitudes (satisfaction) that are consistent with their commitment. Organizational commitment is antecedent to job satisfaction, therefore, it is the basis for developing other attitudes, such as job satisfaction.*

Kepuasan kerja itu sendiri didefinisikan sebagai oleh Locke (1969 : 316) sebagai “*Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values.*”

Kepuasan kerja memiliki beragam karakteristik kunci. Penelitian ini mendasarkan karakteristik kepuasan kerja menurut perspektif Frederick Herzberg dan koleganya yaitu *dual-factors theory* yang merupakan hasil penyelidikan yang dilakukan oleh Frederick Herzberg, Bernard Mausner, R. O. Peterson dan Dora F. Campbell di Psychological Service of Pittsburg tahun 1957.

Herzberg (1962 : 229) mengemukakan bahwa organisasi akan lebih efektif dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Meskipun memiliki beragam nama, untuk teorinya Herzberg lebih menyukai istilah *motivation-hygiene*.

Pemikiran Herzberg et al., beranjak dari pentingnya memenuhi kebutuhan (*needs*) para pegawai. Mereka menyatakan bahwa motivasi pegawai dapat dipahami dengan baik jika sikap pegawai terlebih dahulu dapat dipahami. Mereka menyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Dalam urainnya mengenai *dual-factor theory*, House dan Wigdor (1967 : 291) menyatakan:

*Herzberg and his associates concluded from their interview findings that job satisfaction consisted of two separate independent dimensions: the first dimension was related to job satisfaction, and the second dimension to job dissatisfaction. These dimensions are not opposite ends of the same continuum, but instead represent two distinct continua. High satisfaction is not in the main brought about by the absence of factors that cause dissatisfaction. Those job characteristics that are important for, and lead to, job satisfaction*

*but not to job dissatisfaction are classified as "satisfiers," or "motivators" while those that are important for, and lead to, job dissatisfaction but not to job satisfaction are classified as "dissatisfiers" or "hygenes" A few job characteristics functioned in both directions.*

Thus, Herzberg dan koleganya membagi kepuasan kerja ke dalam dimensi pembentuk kepuasan kerja atau *motivators* dan dimensi-dimensi pembentuk ketidakpuasan kerja atau *hygienes*. Kedua dimensi ini bersifat independen dengan unsur pembentuknya masing-masing. Mengenai unsur pembentuknya, House dan Wigdor (1967 : 291) lebih jauh mengungkapkan:

*According to the theory, the satisfiers are related to the nature of the work itself and the rewards that flow directly from the performance of that work. The most potent of these are those characteristics that foster the individual's needs for self-actualization and self-realization in his work. These work related or intrinsic factors are achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement. A sense of performing interesting and important work (work itself), job responsibility, and advancement are the most important factors for a lasting attitude change. Achievement, more so than recognition, was frequently associated with the long-range factors of responsibility and the nature of the work itself. Recognition that produces good feelings about the job does not necessarily have to come from superiors; it might come from peers, customers, or subordinates. Where recognition is based on achievement, it provides more intense satisfaction. The dissatisfaction factors are associated with the individual's relationship to the context or environment in which he does his work. The most important of these is company policy and administration that promotes ineffectiveness or inefficiency within the organization. The second most important is incompetent technical supervision—supervision that lacks knowledge of the job or ability to delegate responsibility and teach. Working conditions, interpersonal relations with supervisors, salary, and lack of recognition and achievement can also cause dissatisfaction.*

Berdasarkan penelitiannya, Herzberg dan koleganya menemukan faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik yang selanjutnya dikenal dengan nama *motivators* atau *satisfiers*. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Faktor-faktor ekstrinsik ini selanjutnya dinamai dengan *hygiene* atau *dissatisfiers*.

Menurut Herzberg lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang pada umumnya. Memindahkan karakteristik yang tidak memuaskan pada pekerjaan tertentu tidak serta merta menyebabkan pekerjaan itu

menjadi memuaskan. Mereka mengemukakan bahwa temuannya mengindikasikan adanya kontinum ganda : lawan “Kepuasan” adalah “Tidak ada Kepuasan”, dan lawan “Ketidakpuasan” adalah “Tidak ada Ketidakpuasan.”

Singkatnya, *motivators* dan *hygiene* tersusun atas unsur-unsur seperti yang tercantum pada tabel berikut.

**Tabel 2.3. *Motivators* dan *Hygiene***

<i>Motivators</i>	<i>Hygiene</i>
<i>Achievement</i>	<i>Company policy and administration</i>
<i>Recognition (verbal)</i>	<i>Supervision, technical, Working conditions</i>
<i>Work itself (challenging)</i>	<i>Salary</i>
<i>Responsibility</i>	<i>Interpersonal relations, supervisor</i>
<i>Promotion Advancement</i>	

Sumber: Herzberg and Miner (1963)

Kepuasan kerja mempunyai keluaran penting bagi organisasi yaitu kinerja. Mengenai keterkaitan kedua variabel ini dapat dikemukakan hasil kajian para peneliti berikut. Lawler dan Porter (1967 : 153) menyatakan:

*"reason stems from its low but consistent association with job performance. Individuals are satisfied with their jobs to the extent to which their jobs provide them with what they desire, and they perform effectively in them to the extent that effective performance leads to the attainment of what they desire.."*

Selain itu, menurut Hellriegel et al. (2001 : 52) *"Of the special interest to managers and employees are the possible relationship between job satisfaction and various job behaviors and other outcome of the workplace. A commonsense notion is that job satisfaction lead directly to effective task performance."*

Lebih spesifik dalam konteks *dual-factor theory*, House dan Wigdnor (1969 : 291) menyatakan *"The second major hypothesis of the dual-factor theory is that the satisfiers are effective in motivating the individual to superior performance and effort."* Berkenaan dengan *hygiene*, Miner (1980 : 79) menguraikan bahwa faktor-faktor *hygiene* menunjuk pada hubungan individual dengan lingkungan dimana individu bekerja. *Hygiene* bukan merupakan faktor pembentuk kepuasan namun merupakan sumber yang preventif terhadap kepuasan yang justru merupakan potensi bagi ketidakpuasan (*dissatisfaction*). *Hygiene* merupakan sarana bagi untuk mengurangi ketidakpuasan kerja dan peningkatan kinerja sampai titik tertentu, namun tidak dapat dikaitkan dengan pembentukan perasaan positif terhadap pekerjaan. Pegawai dengan penekanan *hygiene* cenderung termotivasi dalam jangka pendek dan mensyaratkan ganjaran eksternal yang konstan, tetapi tidak dapat bertahan pada saat terjadi krisis.

Berdasarkan kedua uraian tersebut dapat ditarik suatu pemahaman bahwa *motivators* maupun *hygiene* merupakan variabel penting yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Gibson et al. (1994 : 93) menyatakan bahwa kinerja individual pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber

daya manusia individual. Kinerja individu merupakan hal yang sangat penting, karena prestasi individu merupakan bagian dari prestasi kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari prestasi organisasi.

Campbell et al. (dalam Suliman, 2001 : 1049) mendefinisikan kinerja sebagai: “*Those action or behavior that are relevant to the organization’s goal and that can be scaled (measured) in terms of each individual’s proficience (that is, level of contribution)*”.

Sebagian peneliti menafsirkan kinerja sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Hal ini, menurut Campbel dan koleganya dalam Suliman, (2001 : 1049) bermakna bahwa:

*This say that performance is one thing; that is the general factor will account for all the relevant true-score covariance among observed measure. The single view of performance was very unfortunate and counter-productive characterization of the goal of performance, and that the general factor cannot possibly represent the best fit.*

Pandangan tersebut menyarankan digunakan pendekatan multidimensi dalam mengukur kinerja individu pegawai. Pada penelitian ini, pendekatan multidimensi kinerja didasarkan pada pemikiran Borman et al. (2001). Borman et al. (2001) dalam Motowidlo (2003 : 45) memformulasikan dimensi-dimensi kinerja ke dalam 3 dimensi yaitu *interpersonal support*, *organizational support* dan *job task conscientiousness*. Definisi untuk ketiga dimensi tersebut:

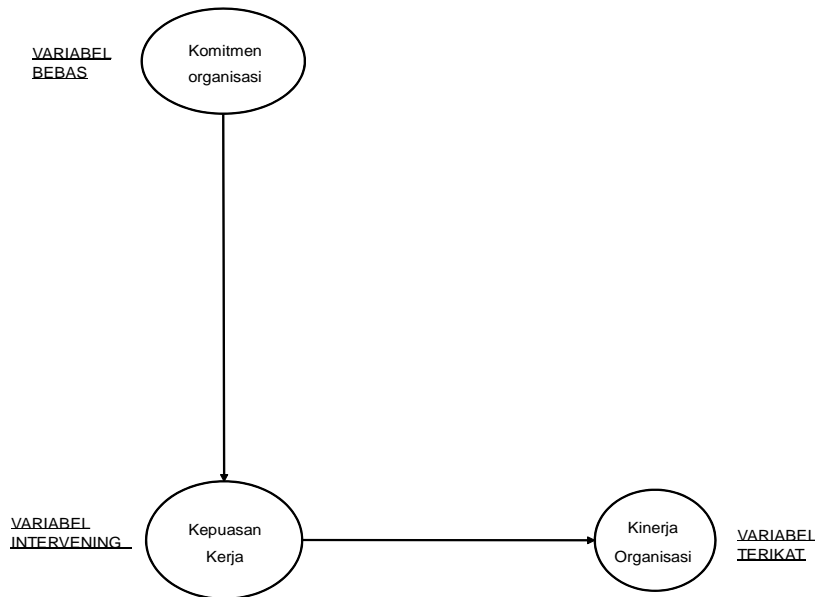
- *Interpersonal support : Helping others by offering suggestion, teaching them useful knowledge or skills, providing emotional support and cooperating with others.*
- *Organizational support : Representing the organizational favorably, complying with organizational rules and procedures.*
- *Conscientious initiative : Persisting extra effort despite difficult conditions, taking initiative to do all that is necessary to accomplish objectives.*

Pandangan lainnya mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja terhadap kinerja berasal dari hasil kajian yang lebih komprehensif dari Harits (2005 : 357) yang mengemukakan sebagai berikut:

Komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kinerja didefinisikan sebagai penyelesaian atas pekerjaan yang ditugaskan. Berdasarkan perspektif teori disonansi kognitif rasionalisasi dari perilaku merupakan motivasi individu untuk mengurangi disonansi atau menghindari peningkatannya. Komitmen mengawali proses perasionalisasian dimana individu ‘membenarkan’ situasi sekarang dengan mengembangkan sikap yang konsisten dengan komitmennya, yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Atas dasar perspektif tersebut di atas, para ahli menteorikan







**Gambar 2.5. Pengembangan Paradigma Dasar Hubungan Deduktif-Induktif antar Variabel Bebas dan Variabel Terikat**

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelaksanaan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung meningkat.
2. Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Komitmen organisasional diukur melalui dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
4. Kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

### BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian sebagai fenomena sosial pada lingkup sektor administrasi publik yang berkenaan dengan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

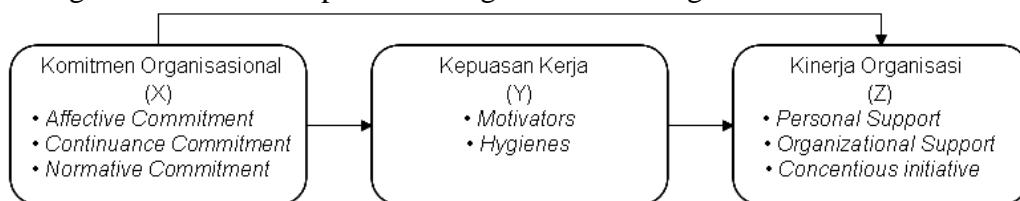
Obyek penelitian terdiri dari 5 (lima) Pemerintah Daerah di wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat (Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung, dan Kabupaten Bandung Barat dan Kabupaten Sumedang), yang terkait langsung dengan mekanisme dinas yang mempunyai kewenangan pada bidang perindustrian, perdagangan dan pasar.

#### 3.2. Metode dan Desain Penelitian

Metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian survei dengan *explanatory research*. Singarimbun dan Efendi (1994 : 3) mengemukakan bahwa “penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok”. Selain itu Singarimbun dan Effendi (1994 : 5) juga mengemukakan bahwa maksud penelitian dengan *explanatory research* adalah “menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

Desain penelitian menurut Sugiono (1997 : 24) menggambarkan berbagai variabel yang akan diteliti kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemikiran teori, rumusan hipotesis, metode penelitian, variabel penelitian, teknis analisis data dan kesimpulan yang diinginkan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga variabel penelitian, yaitu komitmen organisasional sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Desain mengenai hubungan antara variabel penelitian digambarkan sebagai berikut:



**Dimana:**

**X = Komitmen Organisasional**

**Y = Kepuasan Kerja**

**Z = Kinerja Organisasi**

**Gambar 3.1. Desain Variabel Penelitian**

#### 3.3. Variabel Penelitian

Uraian lebih rinci operasionalisasi variabel-variabel yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.31. Operasional Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	No.Item	
			(+)	(-)
<b>Komitmen Organisasi (X) Meyer and Allen (1990)</b>	<i>Affective Commitment</i>	1. Menghabiskan karir di organisasi	1	
		2. Masalah organisasi sebagai masalah pribadi	2	
		3. Rasa memiliki terhadap organisasi	3	
		4. Bagian dari keluarga	4	
		5. Arti penting organisasi	5	
	<i>Continuance Commitment</i>	1. Bekerja sebagai kebutuhan dan keinginan	6	
		2. Kesulitan meninggalkan organisasi		7
		3. Kehidupan dan meninggalkan organisasi	8	
		4. Pengorbanan		9
		5. Jarangnya alternatif pekerjaan lain	10	
	<i>Normative Commitment</i>	1. Kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi	11	
		2. Keuntungan meninggalkan organisasi		12
		3. Perasaan salah jika meninggalkan organisasi		13
		4. Merasa patut untuk loyal	14	
		5. Tanggung jawab	15	

Sumber : Meyer and Allen (1990)

**Tabel 3.32. Operasional Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Faktor	Indikator	No.Item	
			(+)	(-)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b> Herzberg et.al (1962), Locke (1969) Minor (1980)	1. <i>Motivators</i>	1. <i>Achievement</i> (pencapaian)	16	
		2. <i>Recognition (verbal)</i> (penghargaan/pujian)	17	
		3. <i>Work itself (challenging)</i> (daya tarik pekerjaan)	18	
		4. <i>Responsibility</i> (tanggung jawab)	19	
		5. <i>Promotion</i> (promosi)	20	
		6. <i>Advancement</i> (pengembangan diri)	21	
	2. <i>Hygienes</i>	1. <i>Company policy and administration</i> (kebijakan organisasi)	22	
		2. <i>Supervision</i> (cara pimpinan mengelola)	23	
		3. <i>Technical</i> (cara menangani keluhan)	24	
		4. <i>Working conditions</i> (kondisi pekerjaan)	25	
		5. <i>Salary</i> (gaji)	26	
		6. <i>Interpersonal relations</i> (hubungan bawahan dan atasan)	27	
		7. <i>Supervisor</i> (kesempatan berkarya dan berkarir)	28	

Sumber : Herzberg et.al (1962), Locke (1969), Miner (1980)

**Tabel 3.33. Operasional Kinerja Organisasi**

Variabel	Faktor	Indikator	No.Item	
			(+)	(-)
<b>Kinerja(Z)</b> Mc Evoy And Cascio (2001), Borman et al. (2001)	1. <i>Interpersonal Support</i>	1. Membantu rekan kerja	29	
		2. Kekeluargaan dan mematuhi aturan	30	
		3. Pemberian informasi	31	
	2. <i>Organizational Support</i>	1. Memiliki pengetahuan dan keterampilan	32	35
		2. Memahami langkah dan prosedur	33	
		3. Kebijakan dan prosedur sebagai landasan	34	
		4. Efisiensi waktu istirahat		
		5. Penyelesaian pekerjaan	36	
		6. Upaya menjaga kualitas kerja	37	
		7. Akurasi hasil pekerjaan	38	
	3. <i>Conscentiousness Initiative</i>	1. Inovasi cara penyelesaian pekerjaan	39	40
		2. Kebebasan metode penyelesaian pekerjaan		
		3. Upaya lebih keras	41	
		4. Harus kuat menyelesaikan pekerjaan	42	
		5. Konsentrasi dan upaya terbaik	43	

Sumber : Mc Evoy And Cascio (2001), Borman et al. (2001)

### 3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

Arikunto (1993 : 116) menyatakan bahwa populasi adalah "jumlah keseluruhan dari unit analisis yang mempunyai ciri-ciri dan karakteristik tertentu". Populasi dalam penelitian ini adalah para PNS yang bekerja di dinas yang membidangi perindustrian, perdagangan dan pasar di 5 (lima) Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat yang berjumlah sebanyak **1157** orang.

Sebaran populasi PNS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.34. Jumlah Populasi Penelitian**

<b>NO.</b>	<b>UNIT KERJA</b>	<b>JUMLAH PNS</b>
(1)	(2)	(3)
1.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung	132
2.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi	68
3.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung	585
4.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Bandung Barat	175
5.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Sumedang	197
	<b>JUMLAH</b>	<b>1157</b>

Sumber : Pemda Kab. Bandung, Kab. Bandung Barat, Kab. Sumedang, Kota Bandung dan Kota Cimahi, 2011 (data diolah).

Dalam proses penentuan sampel, terdapat dua patokan yang penulis gunakan. Pertama mengacu pada rumus Slovin yang secara umum sering digunakan dalam penentuan ukuran sampel. Menurut Iqbal (2002 : 61) rumus Slovin adalah:

$$n = \frac{N}{(N.e^2)+1}$$

**Keterangan :**

**N** = Jumlah Populasi

**n** = Ukuran Sampel

**e** = 10%, prosentase kelonggaran ketidaktelitian

Dengan rumus tersebut pada populasi 1157 dan derajat kelonggaran 10 % diperoleh sampel minimal yang harus ada adalah 115 orang.

Acuan kedua berdasarkan peneliti mengacu kepada ketentuan yang berlaku di dalam metode SEM secara umum, salah satunya adalah merujuk kepada pendapat Hair et.al (1995:604) yang mengemukakan bahwa untuk memenuhi syarat analisis dengan menggunakan metode SEM, sampel minimum sebanyak 100 sampel.

Pendapat lainnya dari Bahrudin dan Tobing (2003 : 4-5) yang menguatkan pendapat di atas dengan mengemukakan bahwa ukuran sampel minimal 100 atau (5 sampai 10 kali) untuk setiap parameter yang akan di estimasi. Dengan demikian di

dalam penelitian yang menggunakan SEM, dan dioperasikan melalui program LISREL maka sampel penelitian ini diambil sebanyak 205 sampel.

Pengalokasian sampel dilakukan dengan teknik sampling *Stratified Random Sampling* alokasi proposional merujuk kepada pendapat Sitepu (1985 : 126) rumusnya adalah:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

**Keterangan:**

**n** = ukuran sampel keseluruhan.

**N** = Ukuran sampel populasi

**N<sub>i</sub>** = Ukuran Stratum ke-i

**n<sub>i</sub>** = Ukuran sampel yang harus diambil dari stratum ke-i.

Pejabat struktural sebagai anggota populasi sasaran tersebut terbagi ke dalam 5 (lima) kelompok organisasi/SKPD di 5 (lima) Pemerintah Kabupaten/ Kota di Wilayah Bandung Metropolitan yang terdiri dari:

1. Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung.
2. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bandung Barat.
3. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi UKM Kabupaten Sumedang.
4. Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung.
5. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi.

Dari 1157 populasi bahwa angket yang disebarakan kepada para pejabat struktural sebanyak 306 responden anggota populasi sasaran dan jawaban angket yang layak sebanyak 205 responden, rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.35. Kelayakan Sebaran Angket Dari Populasi Obyek Penelitian**

No	Obyek	Jumlah		
		Angket yang disebarakan pada Responden	Jawaban Angket yang layak dianalisis	Ket
1	Kabupaten Bandung	103	80	
2	Kabupaten Bandung Barat	51	33	
3	Kabupaten Sumedang	45	28	
4	Kota Bandung	64	43	
5	Kota Cimahi	43	21	
<b>Jumlah</b>		<b>306</b>	<b>205</b>	

Sumber : Pemda Kab. Bandung, Kab. Bandung Barat, Kab. Sumedang, Kota Bandung dan Kota Cimahi, 2011 (data diolah).

Kemudian dari 205 yang layak dianalisis rinciannya sebagai berikut:

**Tabel 3.36. Jumlah Responden Penelitian**

<b>NO</b>	<b>UNIT KERJA</b>	<b>JUMLAH</b>
(1)	(2)	(3)
1.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung - Pejabat Eselon II (Kepala Dinas) - Pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang) - Pejabat Eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian)	1 27 15
2.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi - Pejabat Eselon II (Kepala Dinas) - Pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang) - Pejabat Eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian)	1 14 6
3.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung - Pejabat Eselon II (Kepala Dinas) - Pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang) - Pejabat Eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian)	1 49 30
4.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Bandung Barat - Pejabat- Pejabat Eselon II (Kepala Dinas) - Pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang) - Pejabat Eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian)	1 22 10
5.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Sumedang - Pejabat- Pejabat Eselon II (Kepala Dinas) - Pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang) - Pejabat Eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian)	1 15 12
<b>JUMLAH</b>		<b>205</b>

Sumber : Pemda Kab. Bandung, Kab. Bandung Barat, Kab. Sumedang, Kota Bandung dan Kota Cimahi, 2011 (data diolah).

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

- 1) Studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian.
- 2) Studi Lapangan yang terdiri dari :
  - a. Observasi yaitu kegiatan yang dilakukan secara temporer sewaktu-waktu terhadap pegawai yang mempunyai kewenangan di bidang perindustrian, perdagangan dan pasar di Wilayah Metropolitan Bandung secara non partisan.
  - b. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya-jawab langsung secara lisan dengan Kepala Dinas yang membidangi Perindustrian Perdagangan dan Pasar di Wilayah Metropolitan Bandung.
  - c. Angket yaitu kegiatan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, yang setiap pertanyaannya telah tersedia 5 (lima)

alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan dalam praktek sehari-hari.

Skor yang dihasilkan oleh pertanyaan-pertanyaan ini tingkat pengukurannya adalah ordinal. Alat ukur variabel harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji *internal consistency*. Item (pertanyaan) yang ada dicoba ke kelompok responden, kemudian dilakukan item analisis.

### 3.6. Analisis Data

#### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dapat digunakan sebagaimana mestinya dalam analisis, data yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product-moment Pearson*. Kriteria yang digunakan, instrumen termasuk valid bila korelasi antara skor tiap item dengan total skor adalah positif dan besarnya 0,30 ke atas (Sugiyono, 2007 : 126). Untuk pengujian reliabilitas digunakan teknik statistik *cronbach alpha* yang mengukur konsistensi internal kuesioner. Instrumen pengukuran adalah reliabel dengan koefisien konsistensi internal *cronbach alphacronbach's alpha* lebih dari 0.60 (Nunnaly, 1978 : 230).

#### b. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden serta deskripsi tiap-tiap variabel yang diteliti. Selain berguna untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap subjek yang diteliti, deskripsi variabel-variabel yang diteliti merupakan dasar dalam analisis berikutnya. Deskripsi mengenai variabel-variabel yang diteliti disajikan dalam bentuk frekuensi, rata-rata, korelasi antar variabel maupun penyimpangan (deviasi).

Selain itu, analisis deskriptif mencakup *item analysis*, yaitu melakukan analisis terhadap item-item kuesioner yang digunakan. Item tersebut disusun sedemikian rupa sehingga dapat dikemukakan mengenai prosentase (frekuensi) jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan. Analisis deskriptif selanjutnya didasarkan pada skala penilaian yang dicari dengan cara rentang kriteria yang dikemukakan oleh Husein Umar (2005 : 224-226). Kuesioner untuk variabel yang dianalisis memiliki rentang antara 1 – 5 dengan jumlah sampel 205. Setelah skor tiap komponen berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, ditentukan rentang skala dengan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana:

**n** = jumlah sampel

**m** = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan rumus rentang skala dengan sampel 205 serta skala paling rendah adalah 1 dan paling tinggi adalah 5 dapat diperoleh jarak skala berikut:

$$RS = \frac{205(5-1)}{5} = 164$$

Skor paling rendah adalah  $205 \times 1 = 205$ , dan skor paling tinggi adalah sebesar  $205 \times 5 = 1025$ . Skala penilaian untuk tiap kriteria disajikan pada tabel berikut:



Skala penilaian untuk tiap kriteria disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.37. Skala Penilaian**

Skor	Kriteria
205 – 369	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah
370 – 534	Tidak Baik/Rendah
535 – 699	Netral
700 – 864	Baik/Tinggi
865 – 1025	Sangat Baik/Sangat Tinggi

### 3.7. Teknik Analisis Data

#### 1) Transformasi Data

Data yang diperoleh dari tanggapan responden berada pada skala pengukuran ordinal. Teknik analisis parametrik seperti korelasi *product-moment pearson* dan *structural equation method* maupun rata-rata dan simpangan baku mensyaratkan data sekurang-kurangnya berada pada skal interval. Dengan demikian, data respon terlebih dahulu ditransformasikan supaya menjadi interval melalui teknik *method of successive interval*. Langkah-langkah transformasi data adalah sebagai berikut : Penggunaan kuesioner menghasilkan data yang berskala ordinal. Sedangkan analisis regresi regresi mengharuskan skala sekurang-kurangnya interval. Dengan demikian, data dari skala ordinal harus diubah ke dalam skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI).

Langkah-langkah untuk membuat MSI adalah sebagai berikut :

1. Memperhatikan setiap pertanyaan dalam kuesioner.
2. Untuk setiap pertanyaan tersebut, tentukan berapa responden yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi..
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi (p).
4. Hitung proporsi kumulatifnya (pk).
5. Dengan menggunakan tabel normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
6. Tentukan densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z.
7. Tentukan nilai interval (*scale Value*) untuk setiap skor jawaban dengan rumus berikut :

$$SV = \frac{\text{Density Of Lower Limit} - \text{Density Of Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

8. Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu *scale value* yang nilainya terkecil (harga negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu):

$$\text{Transformed scle value} = Y = SV + \{SV_{\min}\} + 1$$

dimana :

**Y** = Skala interval

**SV** = Skala Nilai

**SV min** = Nilai Skala Minimum

### 3.8. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hair et al. (1998 : 584-585) mengemukakan sejumlah keuntungan dari penggunaan SEM. Pertama, SEM mengestimasi serangkaian persamaan regresi terpisah, namun saling tergantung, secara simultan. Kedua, SEM memiliki kemampuan untuk memasukkan variabel laten dalam analisis yang diaproksimasi oleh variabel manifest.

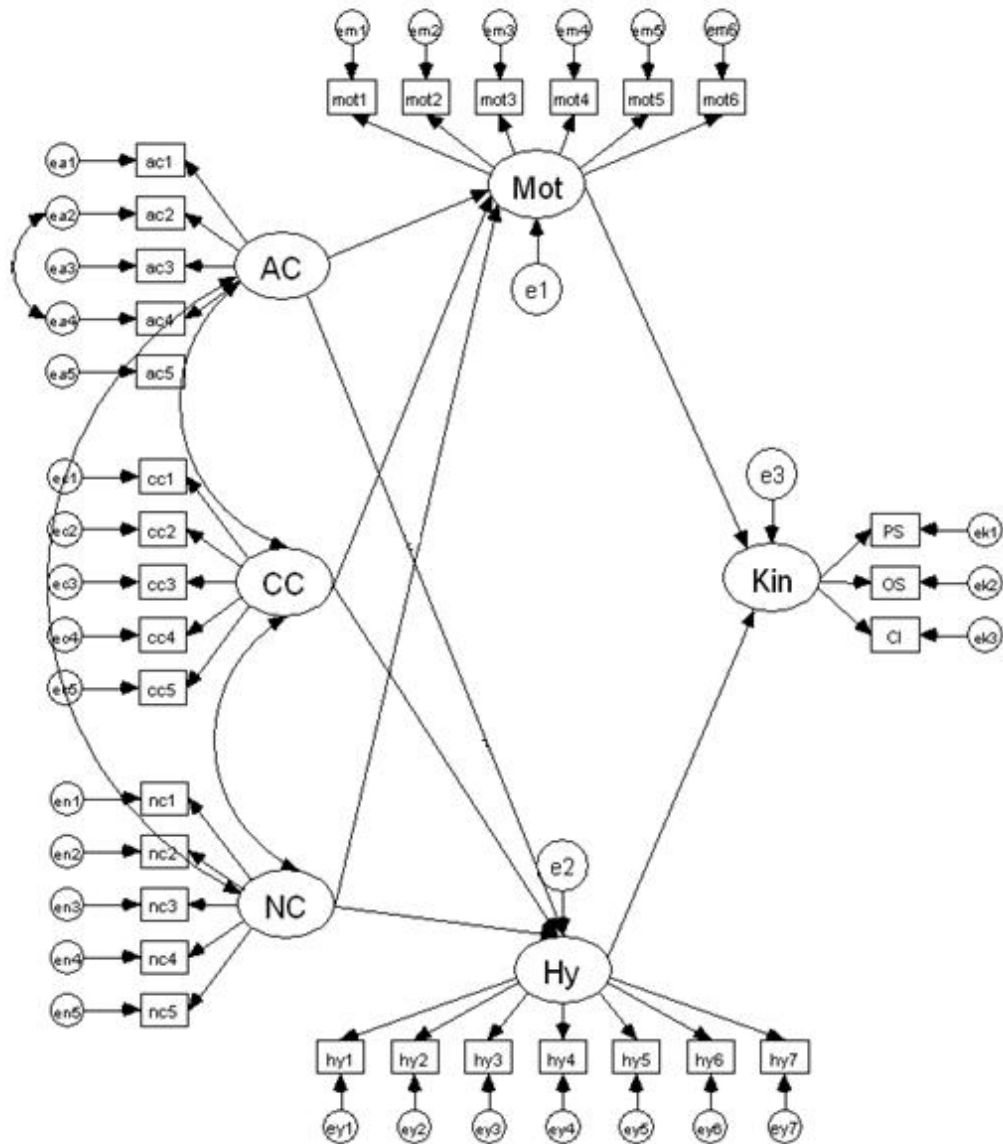
Cara kerja penggunaan SEM mengacu pada rekomendasi dari Ghazali (2004 : 15). Pengujian model dengan metodologi SEM sebaiknya dilakukan dengan dua langkah pengujian, pertama, menetapkan model pengukuran (*measurement model*), dan kedua melakukan estimasi pada model struktural (*structural model*).

## 1. Model dan Persamaan Struktural

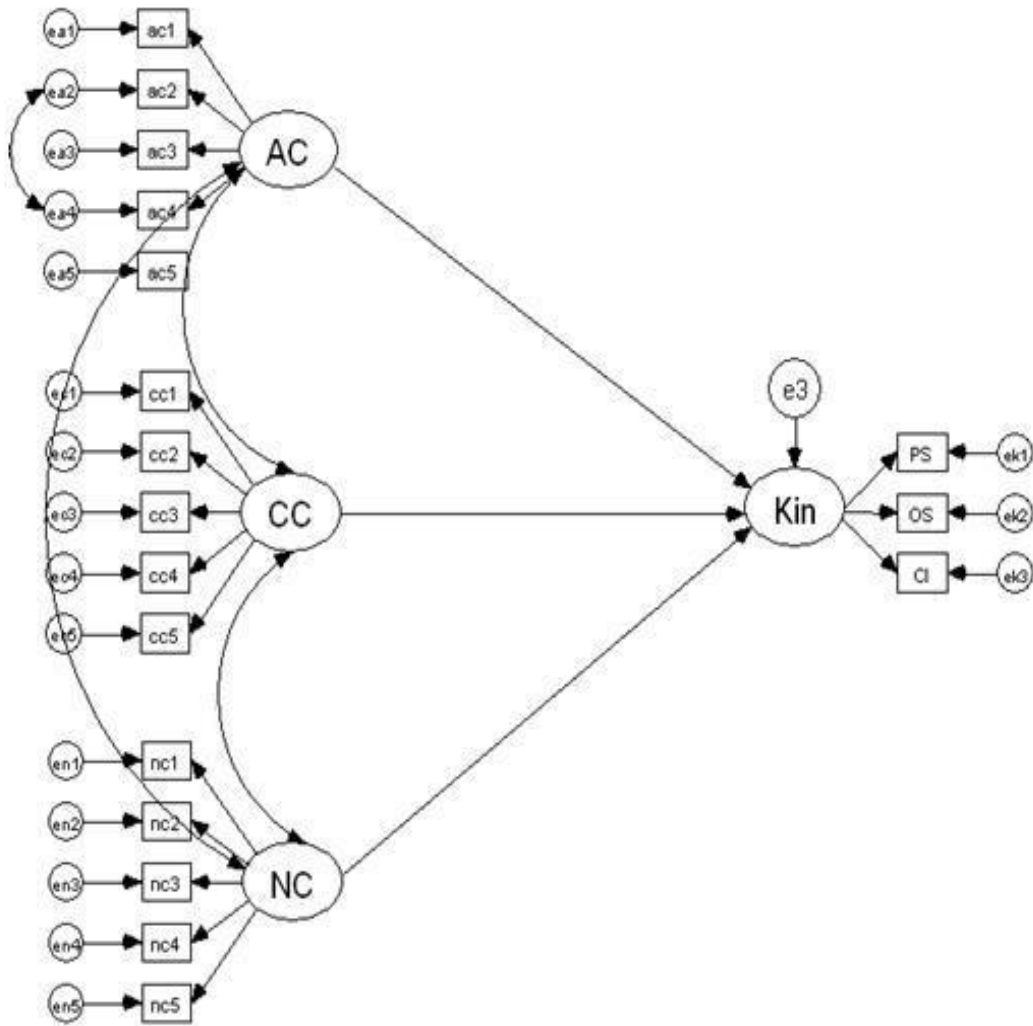
### 1). Model Struktural

Model struktural tidak lain merupakan diagram jalur yang menunjukkan pola hubungan antar variabel. Diagram jalur yang digunakan pada penelitian ini atau model struktural disajikan pada Gambar 3.4. Pada Gambar 3.4, variabel-variabel *Affective Commitment (AC)*, *Continuance Commitment (CC)*, *Normative Commitment (CC)*, *Motivators (Mot)* dan *Hygienes (Hyg)* untuk kepuasan kerja dan kinerja merupakan *unobserved (latent) variables* yang dibentuk oleh variabel-variabel manifest yang diamati (*observed variables*).

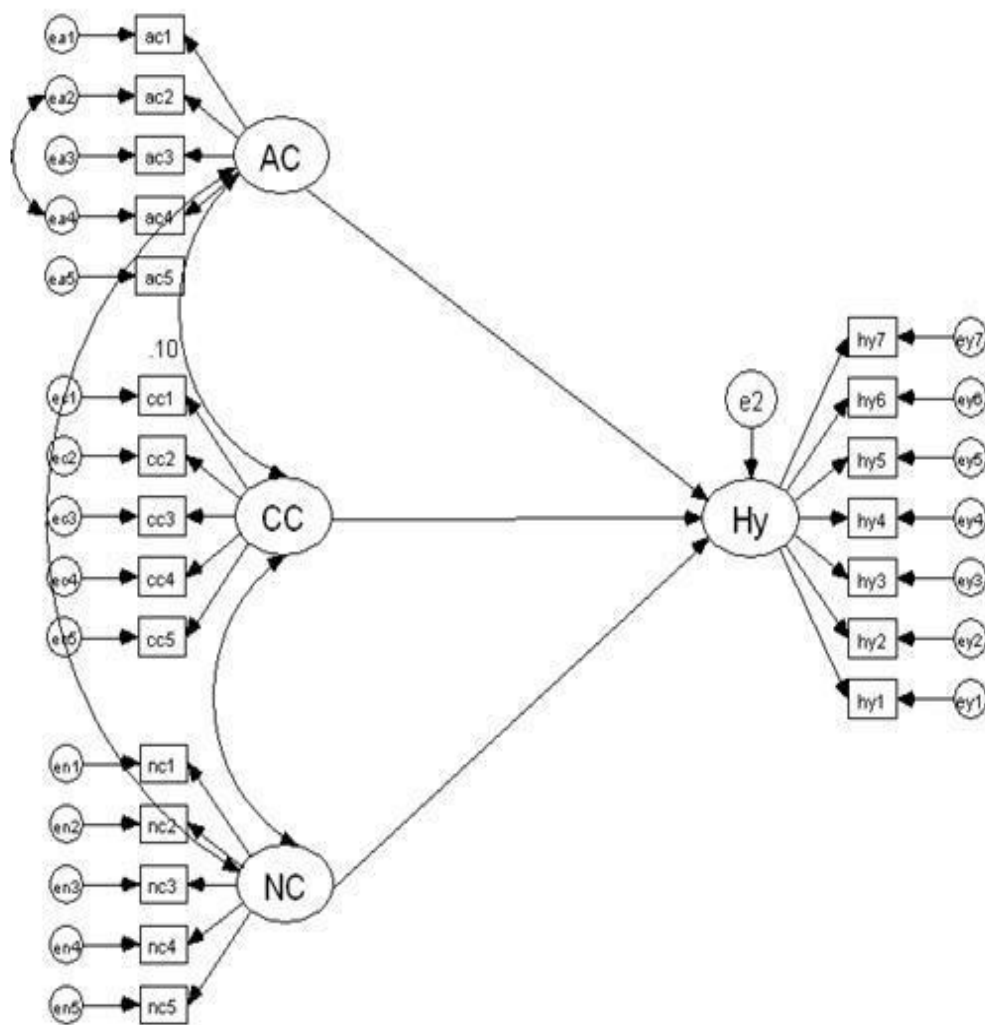
Untuk variabel ketiga dimensi komitmen organisasional masing-masing lima variabel manifest, *motivators* dan *hygienes* masing-masing lima variabel manifest, dan kinerja dengan tiga variabel manifest. Berdasarkan hipotesis, ketiga dimensi komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap *motivators* dan *hygienes*, dan kedua jenis kepuasan kerja ini selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja. Pengaruh tersebut secara diagramatis direpresentasikan dengan tanda panah satu arah ( $\rightarrow$ ). Selain itu, antar dimensi komitmen organisasional terdapat hubungan korelasi yang direpresentasikan dengan panah dua arah ( $\leftrightarrow$ ).



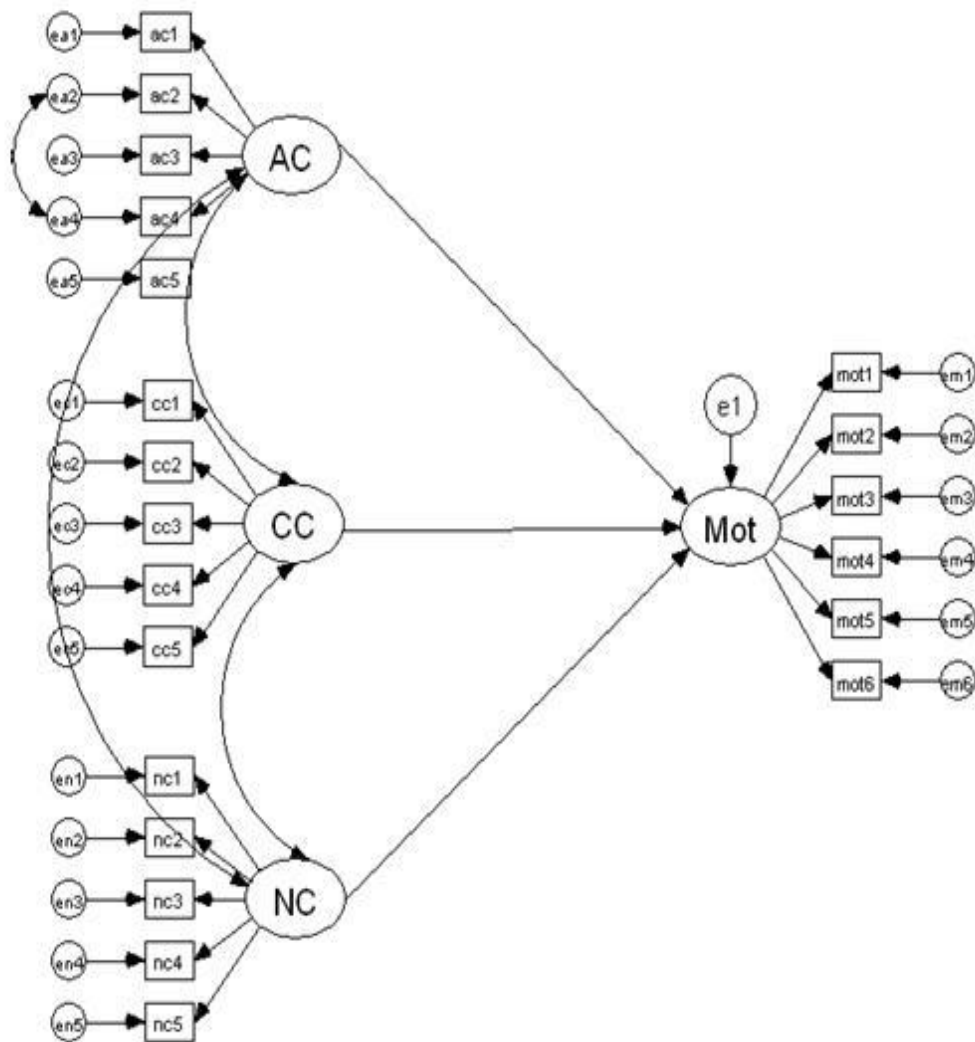
**Gambar 3.2. Model Struktural Pengaruh Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi**



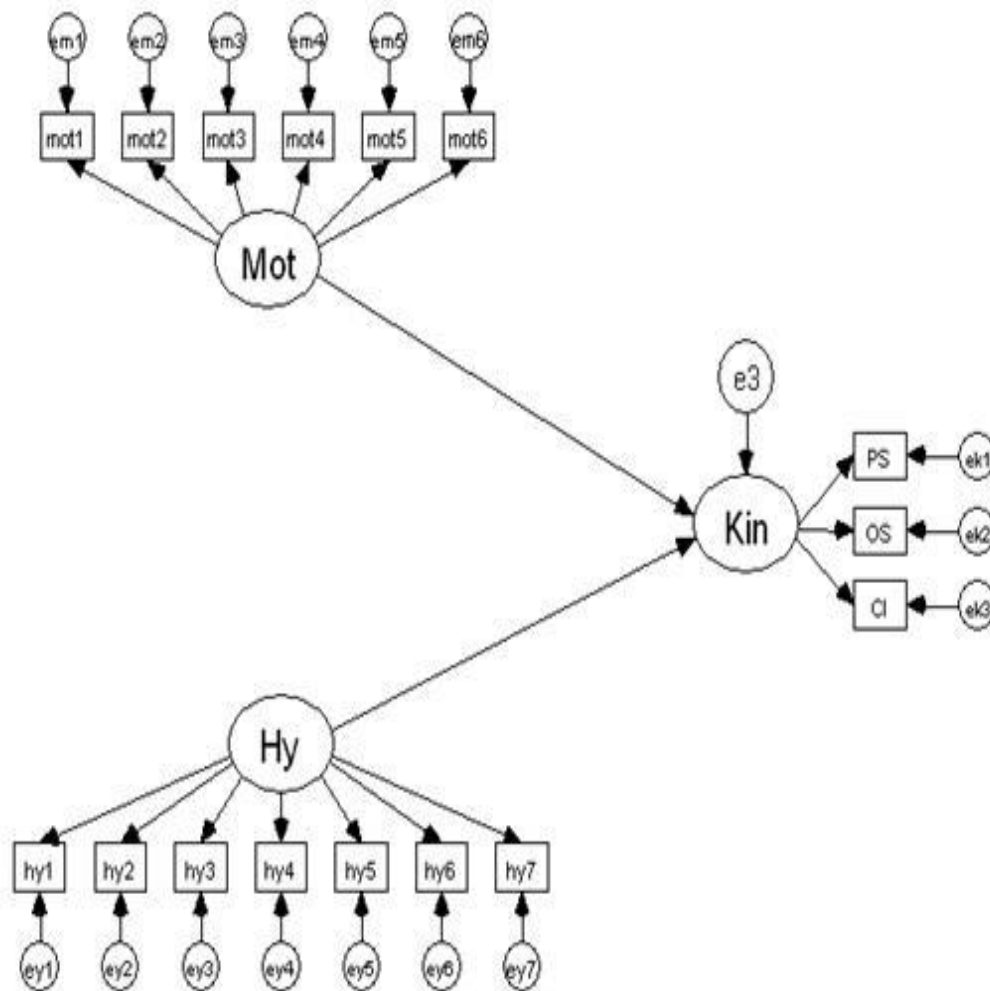
**Gambar 3.3. Model Struktural**  
**Pengaruh Komitmen Organisasional Melalui Dimensi *Affective Commitment*,  
*Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Organisasi**



**Gambar 3.4.**  
**Model Parsial Struktural Komitmen ke Kepuasan Kerja (*Hygiene*)**



**Gambar 3.5.**  
**Model Parsial Struktural Komitmen ke Kepuasan Kerja (*Motivators*)**



**Gambar 3.6.**  
**Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui Faktor *Hygiene***  
**Dan *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

## 2). Persamaan Struktural

Persamaan struktural untuk model diajukan adalah sebagai berikut:

$$MO = \beta_1 AC + \beta_2 CC + \beta_3 NC + e_1$$

$$HY = \beta_1 AC + \beta_2 CC + \beta_3 NC + e_2$$

$$Kin = \beta_1 MO + \beta_2 HY + e_3$$

## 3). Estimasi Parameter Jalur

Kebermaknaan parameter atau koefisien jalur ( $\beta$ ) diukur atas nilai probabilitas *critical ratio* (CR). Kriteria yang digunakan adalah jika nilai  $P > 0.05$  maka hipotesis nol bahwa *regression weight* sama dengan nol tidak dapat ditolak. Hal ini bermakna bahwa hipotesis yang diajukan dapat dikonfirmasi. Hipotesis statistik yang diajukan pada penelitian ini adalah:

## (1). Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja

H<sub>0</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

H<sub>A</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

## (2). Komitmen Organisasional → Kinerja

H<sub>0</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

H<sub>A</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

## (3). Kepuasan Kerja → Kinerja Organisasi

H<sub>0</sub>: Kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi (a) *hygiene* dan (b) *motivators* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

H<sub>A</sub>: Kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi (a) *hygiene* dan (b) *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

## (4). Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Organisasi

H<sub>0</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

H<sub>A</sub>: Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi (a) *affective commitment* (b) *continuance commitment* dan (c) *normative commitment* melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

Pengujian mengenai pengaruh langsung dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja (hipotesis 1), komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi (hipotesis 2) dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi (hipotesis 3) menggunakan kriteria seperti yang disebutkan di atas. Adapun pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja tergantung pada signifikansi pengaruh langsung pada hipotesis 1 dan 3. Jika pengaruh langsung yang dihipotesiskan pada 1 dan 3 signifikan, maka dengan sendirinya pengaruh tidak langsung adalah signifikan.



#### 4). Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Pengaruh langsung menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel. Pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari suatu variabel terhadap variabel lain namun melalui variabel lain. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh dari *affective commitment* terhadap *hygienes* dan dari *hygienes* terhadap kinerja adalah pengaruh langsung. Pengaruh dari *affective commitment* terhadap kinerja melalui *hygienes* adalah pengaruh tidak langsung.

#### 5). Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi atau perubahan-perubahan pada variabel dependen. Koefisien determinasi tidak lain merupakan koefisien korelasi yang dikuadratkan. Semakin besar nilai koefisien determinasi, semakin baik model yang diajukan.

$$\text{Koefisien Determinasi} = (\text{Koefisien Korelasi})^2 \times 100\%$$

#### 6). Modifikasi Model

Model yang diajukan dapat dinyatakan kurang baik (*a poorly-fitting model*) jika:

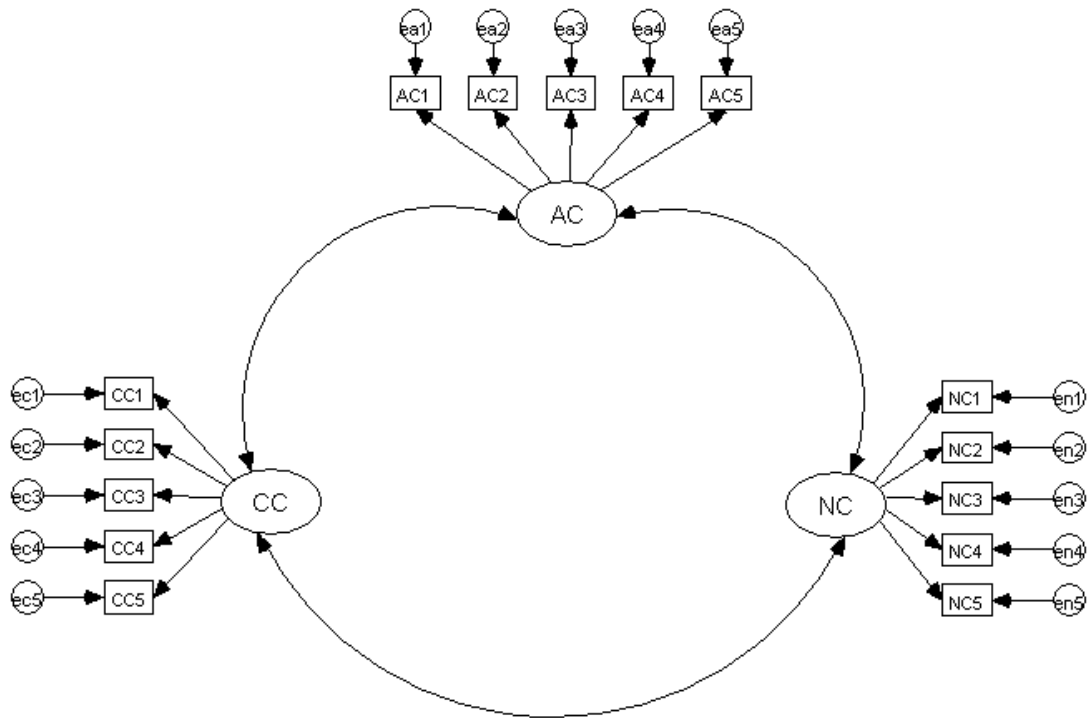
- (1) residualnya kovarians besar atau tidak mendekati nol;
- (2) distribusi frekuensi tidak nol, dan
- (3) distribusi frekuensi kovarians tidak bersifat asimetrik. Distribusi frekuensi yang tidak simetris merupakan sinyal atas sebuah model yang kurang baik.

Sebagai kriteria umum yang digunakan adalah batas keamanan jumlah residual maksimum 5 %, bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka perlu sebuah modifikasi mulai dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual  $\geq 2.58$  maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. Penambahan alur baru dapat ditentukan dari besarnya korelasi antar *error measurement*. Berdasarkan urutan korelasi terbesar dapat dilakukan modifikasi model dengan mengkorelasikan keduanya.

## 2. Model Pengukuran dan Pengujiannya

Model pengukuran merupakan analisis konfirmatori untuk menguji unidimensionalitas masing-masing konstruk yang menjadi kepentingan. Model pengukuran dan spesifikasi model secara matematis untuk masing-masing variabel yang peneliti disajikan berikut.

### 1). Komitmen Organisasional



**Gambar 3.7. Model Pengukuran Komitmen Organisasional**

Spesifikasi model dimensi-dimensi komitmen organisasional:

***Affective Commitment (AC)***

$$ac_1 = \lambda_1 AC + \varepsilon a_1$$

$$ac_2 = \lambda_2 AC + \varepsilon a_2$$

$$ac_3 = \lambda_3 AC + \varepsilon a_3$$

$$ac_4 = \lambda_4 AC + \varepsilon a_4$$

$$ac_5 = \lambda_5 AC + \varepsilon a_5$$

***Continuance Commitment (CC)***

$$cc_1 = \lambda_1 CC + \varepsilon c_1$$

$$cc_2 = \lambda_2 CC + \varepsilon c_2$$

$$cc_3 = \lambda_3 CC + \varepsilon c_3$$

$$cc_4 = \lambda_4 CC + \varepsilon c_4$$

$$cc_5 = \lambda_5 CC + \varepsilon c_5$$

***Normative Commitment (NC)***

$$nc_1 = \lambda_1 NC + \varepsilon n_1$$

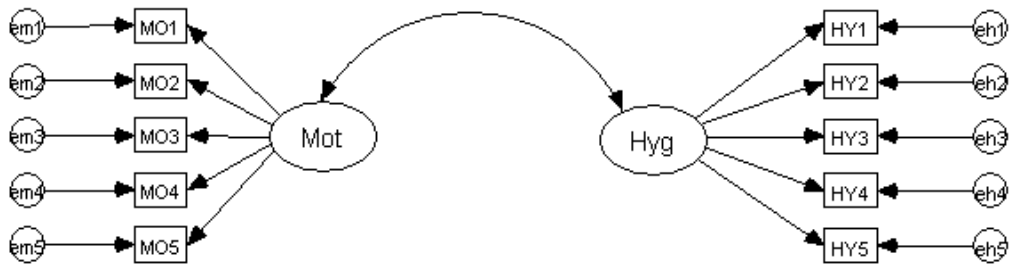
$$nc_2 = \lambda_2 NC + \varepsilon n_2$$

$$nc_3 = \lambda_3 NC + \varepsilon n_3$$

$$nc_4 = \lambda_4 NC + \varepsilon n_4$$

$$nc_5 = \lambda_5 NC + \varepsilon n_5$$

## 2). Kepuasan Kerja



Gambar 3.8. Model Pengukuran Konsep Kepuasan Kerja

Spesifikasi model:

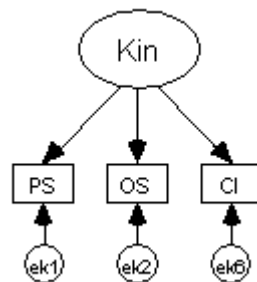
### (1). Kepuasan Kerja –Motivators (Mot)

$$\begin{aligned} mo_1 &= \lambda_1 MO + \varepsilon m_1 \\ mo_2 &= \lambda_2 MO + \varepsilon m_2 \\ mo_3 &= \lambda_3 MO + \varepsilon m_3 \\ mo_4 &= \lambda_4 MO + \varepsilon m_4 \\ mo_5 &= \lambda_5 MO + \varepsilon m_5 \end{aligned}$$

### (2). Kepuasan Kerja –Hygienes (Hyg)

$$\begin{aligned} hy_1 &= \lambda_1 HY + \varepsilon h_1 \\ hy_2 &= \lambda_2 HY + \varepsilon h_2 \\ hy_3 &= \lambda_3 HY + \varepsilon h_3 \\ hy_4 &= \lambda_4 HY + \varepsilon h_4 \\ hy_5 &= \lambda_5 HY + \varepsilon h_5 \end{aligned}$$

## 3). Kinerja Organisasi (Kin)



Gambar 3.9. Model Pengukuran Konsep Kinerja

Spesifikasi Model Kinerja : *Interpersonal Support (IS)*, *Organizational Support (OS)* dan *Conscientiousness Initiative (CI)*:

$$\begin{aligned} kin_1 &= \lambda_1 PS + \varepsilon k_1 \\ kin_2 &= \lambda_2 OS + \varepsilon k_2 \\ kin_3 &= \lambda_3 CI + \varepsilon k_3 \end{aligned}$$

Model pengukuran yang baik diharapkan dapat memenuhi pengujian asumsi maupun kriteria yang diuraikan berikut :

### 1. Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input adalah kovarians karena memiliki akurasi yang lebih baik daripada matriks korelasi. Estimasi model menggunakan *maximum likelihood estimation*.

### 2. Pemenuhan asumsi-asumsi SEM

#### 1). Normalitas

Untuk menguji normalitas distribusi data dilakukan dengan mengamati *skewness value* dengan menggunakan *z-value*. Kriteria yang digunakan adalah jika *z-value* lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal.

#### 2). Outliers

Evaluasi terhadap *outliers* dilakukan berdasarkan *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. *Univariate outliers* didasarkan pada kriteria bahwa observasi yang memiliki *z-score*  $\geq 3.0$  dikategorikan sebagai *univariate outliers*. Pengukuran *multivariate outliers* dilakukan melalui uji *mahalanobis distance* dengan kriteria berdasarkan nilai *Chi-square* dengan derajat kebebasan sebanyak 5 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu:  $\chi^2 (5, 0.001) = 20.515$ . Jika  $\chi^2 > 20.515$ , maka observasi dikategorikan sebagai *multivariate outliers*.

#### 3). Evaluasi Multikolinearitas atau Singularitas

Multikolinearitas dilihat dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil (mendekati nol) mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas.

### 3. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Langkah berikutnya adalah menguji kesesuaian model dengan data. Adapun kriteria-kriteria yang digunakan diuraikan berikut :

#### 1). $\chi^2$ – *Chi Square Statistic*

Kriteria yang digunakan adalah suatu model yang diuji dipandang baik bila nilai *chi-square*nya rendah, dengan batasan nilai probabilitas  $p > 0.05$ .

#### 2). *The Root Mean Square Error for Approximation* (RMSEA)

Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.

#### 3). *Goodness of Fit Index* (GFI)

GFI merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*), nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *better fit*.

#### 4). *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar daripada 0.90. Nilai 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*overall model fit*) sedangkan besaran antara 0.90 – 0.95 menunjukkan tingkatan *adequate fit*.

#### 5). CMIN/DF atau $\chi^2$ relatif

Kriteria yang digunakan adalah nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2 atau bahkan 3 mengindikasikan *acceptabel fit* antara model dan data.

#### 4. Perbandingan terhadap *Baseline Model*.

Indeks-indeks yang dapat digunakan untuk mengukur kesesuaian model yang dianalisis dibandingkan dengan sebuah *baseline model* adalah sebagai berikut:

##### 1). *Tucker Lewis Index* (TLI)

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

##### 2). *Comparative Fit Index* (CFI)

CFI merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*), nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

### 3.9. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada dinas yang mempunyai kewenangan pada bidang perindustrian perdagangan dan pasar di Wilayah Bandung Metropolitan Provinsi Jawa Barat, yang meliputi : Pemerintah Kabupaten Bandung, Pemerintah Kabupaten Bandung Barat, Pemerintah Kabupaten Sumedang, Pemerintah Kota Bandung, dan Pemerintah Kota Cimahi.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Penelitian

Bagian ini, menguraikan mengenai hasil penelitian diawali dengan pengujian kualitas instrumen pengukuran yang dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Kedua uji ini terutama dimaksudkan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran (kuesioner) layak digunakan dan memang mengukur apa yang dimaksudkan oleh konsep atau variabel yang menjadi kepentingan.

Uji validitas menggunakan teknik statistik korelasi *product moment pearson* dengan kriteria sekurangnya-kurangnya koefisien korelasi antara tiap item dengan total item pada instrumen pengukuran adalah 0,30. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan kriteria bahwa suatu instrumen adalah reliabel jika nilai koefisien lebih besar daripada 0,60.

#### 4.1.1. Uji Validitas

Tabel 4.1 menyajikan resume uji validitas variabel-variabel penelitian (hasil selengkapnya disajikan dalam lampiran). Koefisien korelasi *pearson* antar item dengan total item untuk seluruh variabel berada di atas kriteria yang ditetapkan yaitu berkisar 0,30. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item yang mengoperasionalkan konsep atau variabel yang diuji adalah valid dan tidak ada item yang harus dikeluarkan dari analisis. Dengan demikian, keseluruhan item dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 4.1. Resume Uji Validitas**

Variabel	Rentang Koefisien	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	0,708 – 0,827	0,30	Valid
<i>Continuance Commitment</i>	0,673 – 0,863	0,30	Valid
<i>Normative Commitment</i>	0,745 – 0,800	0,30	Valid
<i>Motivation</i>	0,667 – 0,802	0,30	Valid
<i>Hygiene</i>	0,722 – 0,820	0,30	Valid
Kinerja	0,359 – 0,621	0,30	Valid

Sumber : Data Primer Diolah 2011

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.2 menyajikan hasil uji reliabilitas variabel-variabel penelitian (*output* komputer disajikan dalam lampiran). Seperti halnya uji validitas, koefisien *cronbach alpha* menunjukkan hasil yang baik. Nilai koefisien seluruh variabel dapat melampaui kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel adalah reliabel dan kualitas instrumen pengukuran sepenuhnya dapat dipertanggung jawabkan, serta dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Tabel 4.2. Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	0,7964	< 0,60	Reliabel
<i>Continuance Commitment</i>	0,8297	< 0,60	Reliabel
<i>Normative Commitment</i>	0,8478	< 0,60	Reliabel
<i>Motivation</i>	0,8205	< 0,60	Reliabel
<i>Hygiene</i>	0,8775	< 0,60	Reliabel
Kinerja	0,7544	< 0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah 2011

#### 4.1.5. Hipotesis Penelitian

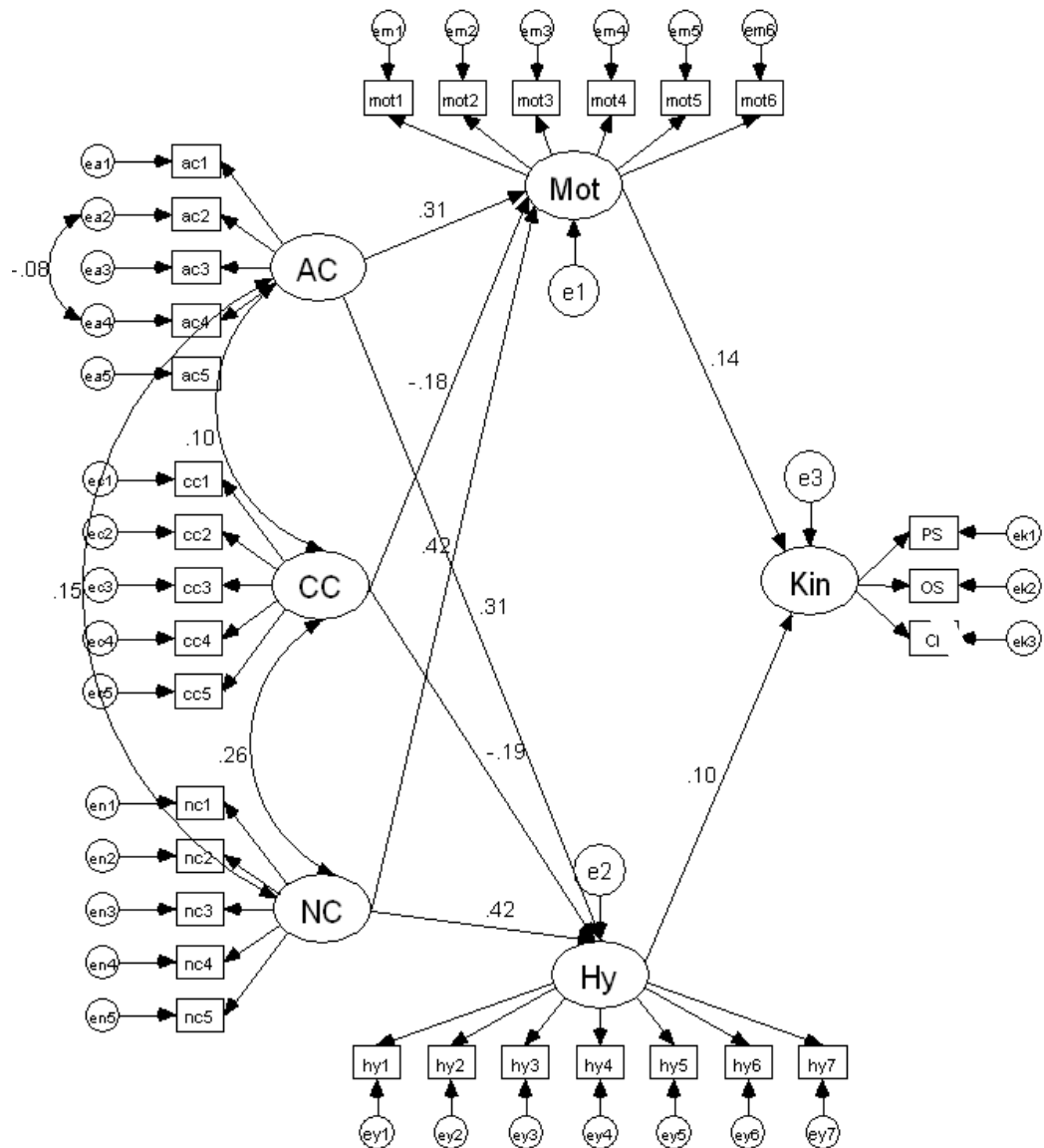
##### 4.1.5.1. Hipotesis Penelitian Pertama: Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z).

Hipotesis pertama yang diajukan adalah "Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Konfirmasi atau penolakan atas hipotesis ini tergantung dari signifikansi pengaruh ketiga dimensi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pada struktur utama yang diuji adalah seberapa besar pengaruh variabel komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Metode analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah *Structural Equation Model* (SEM). Adapun hasil *structural equation model*

(SEM) dalam struktur pengaruh yang diuji dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



**Gambar 4.1. Model Struktural Pengaruh Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi**



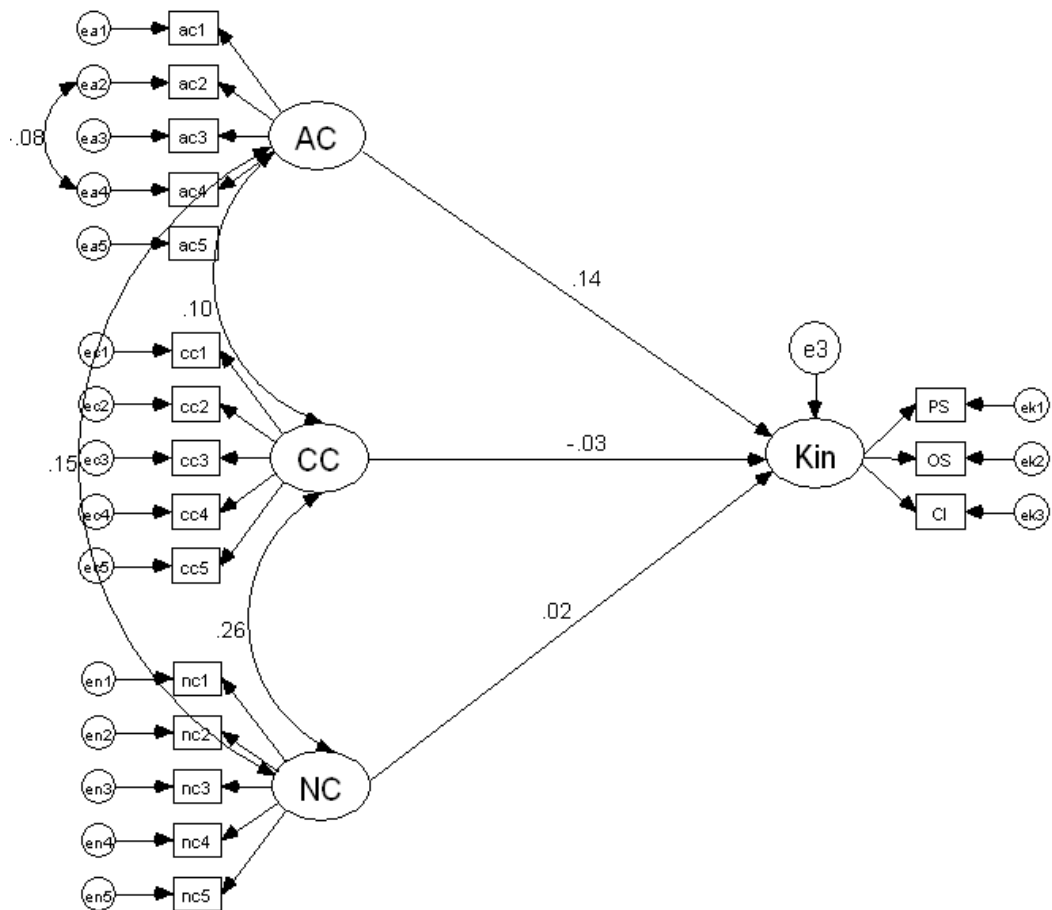
Koefisien jalur beserta tingkat signifikansinya disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.53. Koefisien Jalur  
Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap  
Kinerja**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Mot <--- AC	.308	.103	2.976	.003
Hy <--- AC	.309	.135	2.290	.022
Mot <--- CC	-.177	.071	-2.495	.013
Hy <--- CC	-.187	.093	-2.004	.045
Mot <--- NC	.423	.088	4.805	***
Hy <--- NC	.419	.107	3.902	***
Kin <--- Mot	.141	.064	2.212	.027
Kin <--- Hy	.098	.040	2.468	.014

**4.1.5.2. Hipotesis Penelitian Kedua: Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Dimensi *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* Dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Organisasi (Z).**

Hipotesis kedua yang diajukan adalah "Komitmen organisasional diukur melalui dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kinerja Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung".



**Gambar 4.2. Model Struktural**  
**Pengaruh Komitmen Organisasional Melalui Dimensi *Affective Commitment*,  
*Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Organisasi**

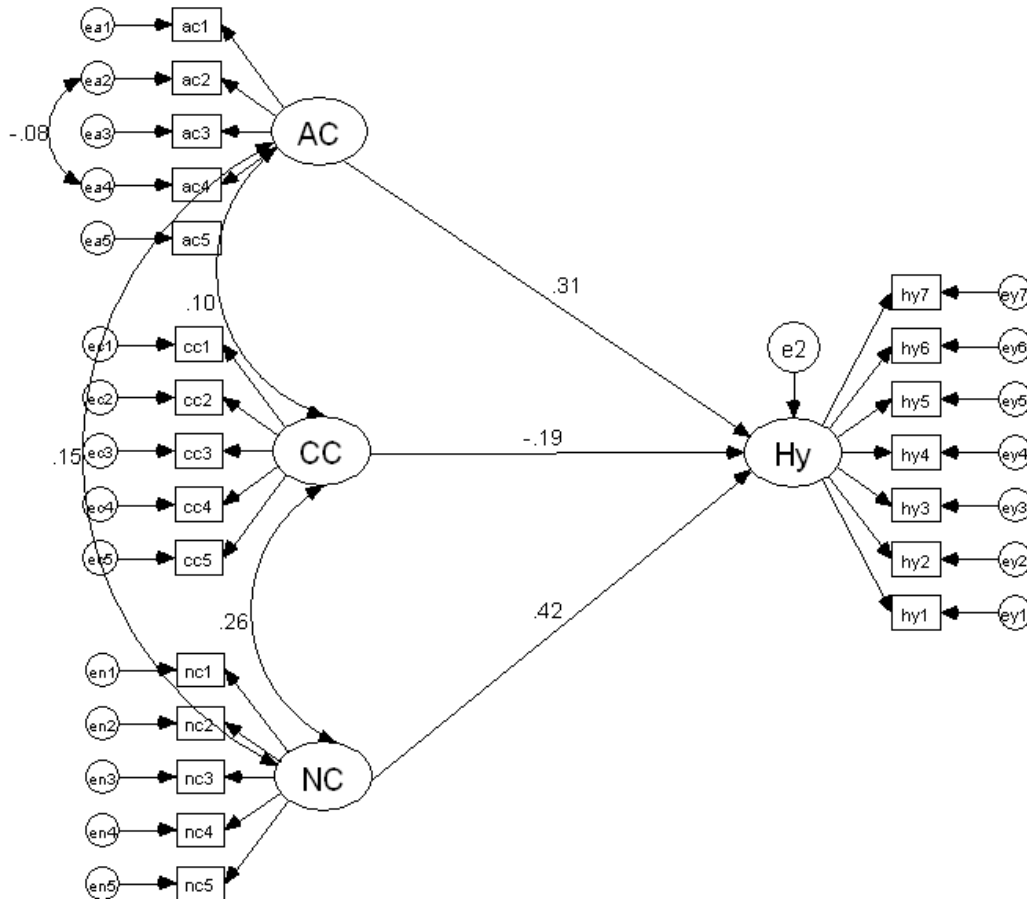
Koefisien jalur beserta tingkat signifikansinya disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.54. Koefisien Jalur**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kin	<--- CC	-.031	.042	-.729	.466
Kin	<--- AC	.136	.064	2.120	.034
Kin	<--- NC	.022	.054	.405	.685

Berdasarkan Tabel 4.54. di atas, secara individual, hanya dimensi *affective commitment* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh *affective commitment* terhadap kinerja adalah signifikan pada level 0,034. Adapun pengaruh dimensi *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja hanya mencapai 0,466 dan 0,685. Dengan demikian, penelitian ini hanya mengkonfirmasi hipotesis 2 yang diajukan secara parsial dimana terdapat

pengaruh yang positif signifikan dari *affective commitment* terhadap kinerja, sedangkan pengaruh *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja tidak dapat dikonfirmasi oleh data atau ditolak.



**Gambar 4.3.**

#### Model Parsial Struktural Komitmen ke Kepuasan Kerja (*Hygiene*)

Gambar 4.9. di atas merupakan model struktural parsial yang menghubungkan ketiga jenis komitmen organisasional dengan kepuasan kerja-*hygiene*. Berdasarkan gambar tersebut nampak bahwa *normative commitment* memiliki koefisien jalur terbesar dengan 0,42 sementara *continuance commitment* hanya mencapai -0,19. Uraian lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.55. Koefisien Jalur**

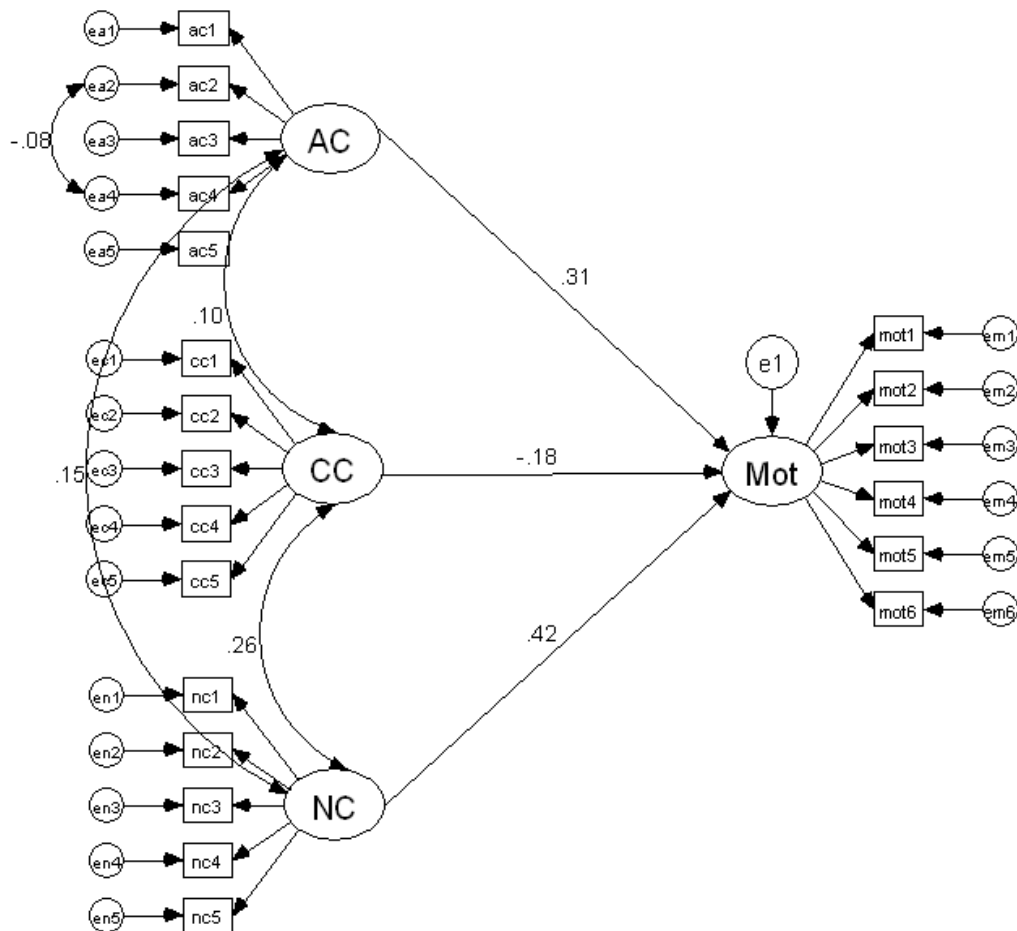
#### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (*Hygiene*)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Hy <--- AC	.309	.135	2.290	.022
Hy <--- CC	-.187	.093	-2.004	.045
Hy <--- NC	.419	.107	3.902	***

Berdasarkan Tabel 4.55. di atas, secara partial, dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kedua bentuk kepuasan kerja yaitu motivasi dan *hygiene*. Pengaruh *affective commitment* terhadap *motivators* adalah

positif signifikan pada level lebih kecil dari 0,01 atau signifikan pada  $\alpha = 0,01$ . Pengaruh *affective commitment* terhadap *hygiene* adalah positif signifikan pada level 0,022. Berbeda dengan *affective commitment*, *continuance commitment* justru memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kedua jenis bentuk kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi 0,013 dan 0,045. Terakhir, dimensi *normative commitment* berpengaruh signifikan terhadap *motivators* dan *hygiene* pada level 0,01.

Sedangkan secara parsial pengaruh komitmen terhadap kepuasan (*motivators*) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 4.4.**  
**Model Parsial Struktural Komitmen ke Kepuasan Kerja (*Motivators*)**

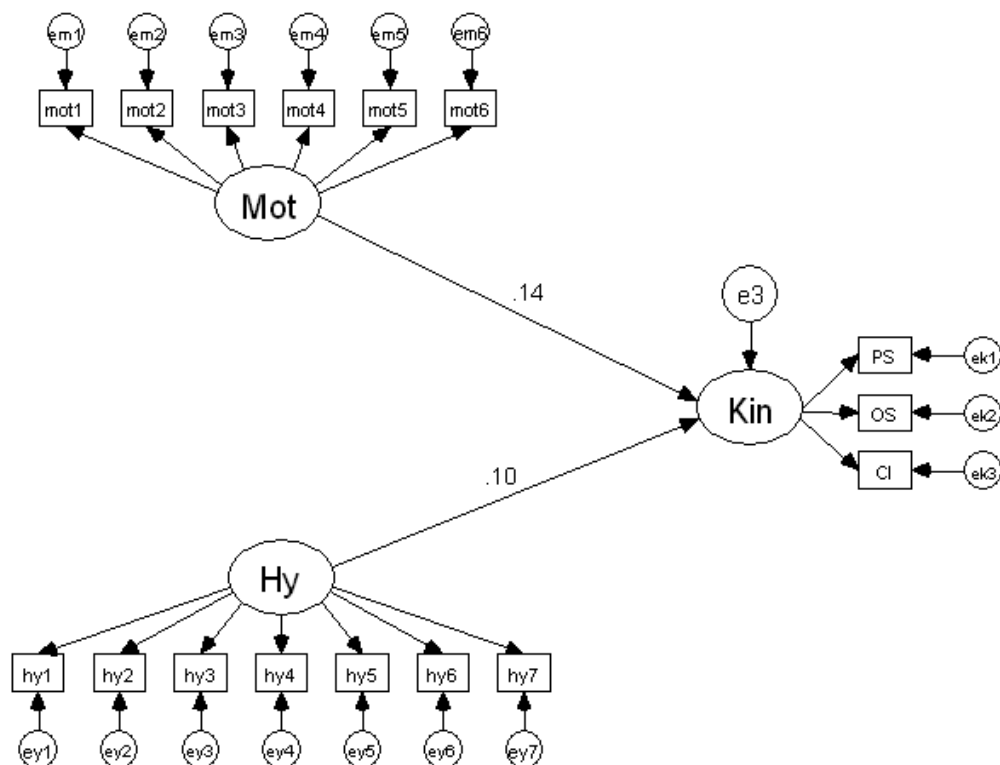
Gambar 4.10. di atas merupakan model struktural parsial yang menghubungkan ketiga jenis komitmen organisasional dengan kepuasan kerja-*hygiene*. Berdasarkan gambar tersebut nampak bahwa *normative commitment* memiliki koefisien jalur terbesar dengan 0,42 sementara *continuance commitment* hanya mencapai -0,18. Uraian lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.56. Koefisien Jalur**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (*Motivators*)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Mot <--- AC	.308	.103	2.976	.003
Mot <--- CC	-.177	.071	-2.495	.013
Mot <--- NC	.423	.088	4.805	***

#### 4.1.5.3. Hipotesis Penelitian Ketiga: Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui Faktor *Hygiene* Dan *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z).

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah "Kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung".



**Gambar 4.11.**

**Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui Faktor *Hygiene* Dan *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Gambar 4.11. di atas merupakan model struktural parsial yang menghubungkan *motivators* dan *hygiene* dengan kinerja. Berdasarkan gambar tersebut nampak bahwa besaran koefisien jalur *motivators* – kinerja adalah lebih

besar daripada *hygiene* – kinerja (0,20 banding 0,11). Tabel berikut menyajikan secara lebih rinci pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

**Tabel 4.57. Koefisien Jalur  
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kin <--- Mot	.141	.064	2.212	.027
Kin <--- Hy	.098	.040	2.468	.014

Berdasarkan Tabel 4.57. di atas, secara individual, faktor-faktor *hygiene* dan *motivators* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Estimasi koefisien jalur *motivators* terhadap kinerja adalah 0,141 dan signifikan pada level 0,027. Adapun estimasi koefisien jalur *hygiene* terhadap kinerja adalah 0,098 dan signifikan pada level 0,014. Dengan demikian, penelitian ini sepenuhnya mengkonfirmasi hipotesis 3 yang diajukan dimana terdapat pengaruh yang positif signifikan dari *motivators* dan *hygiene* terhadap kinerja.

Pada pengujian hipotesis 1 dan 2, ketiga dimensi komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Oleh karenanya, secara tidak langsung ketiga bentuk komitmen organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan sepenuhnya dapat dikonfirmasi. Mengenai besarnya pengaruh, akan diuraikan lebih lanjut pada uraian pengaruh langsung dan tidak langsung.

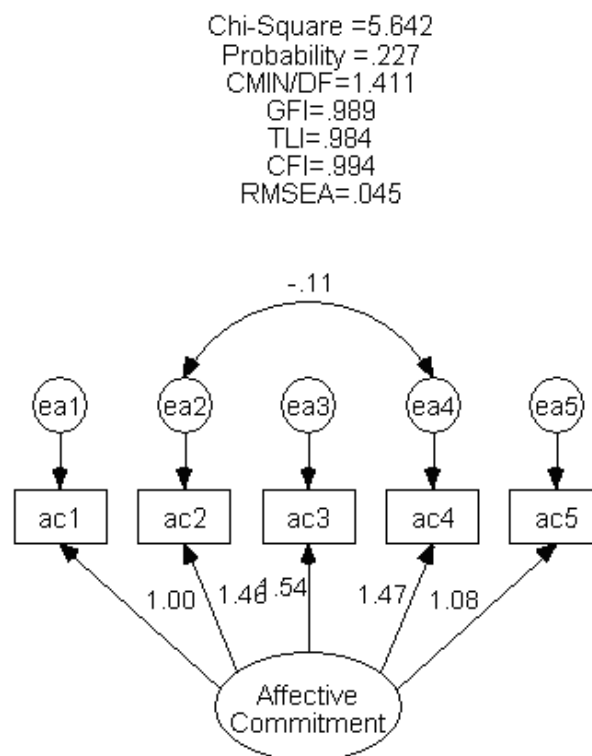
#### **4.1.6. Estimasi Model Pengukuran**

Estimasi model pengukuran dilakukan terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk laten pada penelitian ini yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *motivation*, *hygiene*, dan kinerja. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk tersebut diuji melalui *confirmatory factor analysis* (CFA).

##### **4.1.6.1. Komitmen Organisasional**

###### **4.1.6.1.1. *Affective Commitment***

Estimasi model pengukuran untuk *affective commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut.



**Gambar 4.6. Model Pengukuran *Affective Commitment***

Uraian untuk model pengukuran *affective commitment* secara rinci dapat dikemukakan berikut.

1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 5,642 dan signifikan pada probabilitas 0,227. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 1,411. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model.

3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 0,989. Nilai GFI berada diatas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

4. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI memiliki nilai sebesar 0,984 dan berada diatas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

5. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai koefisien CFI sebesar 0,994 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

#### 6. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSE memiliki nilai sebesar 0,045 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten *affective commitment* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.58. Regression Weights: Affective Commitment**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
ac1	←	AC	1.000			
ac2	←	AC	1.459	.250	5.832	***
ac3	←	AC	1.544	.229	6.757	***
ac4	←	AC	1.470	.227	6.478	***
ac5	←	AC	1.081	.176	6.152	***

Sumber : Data Primer Diolah 2011

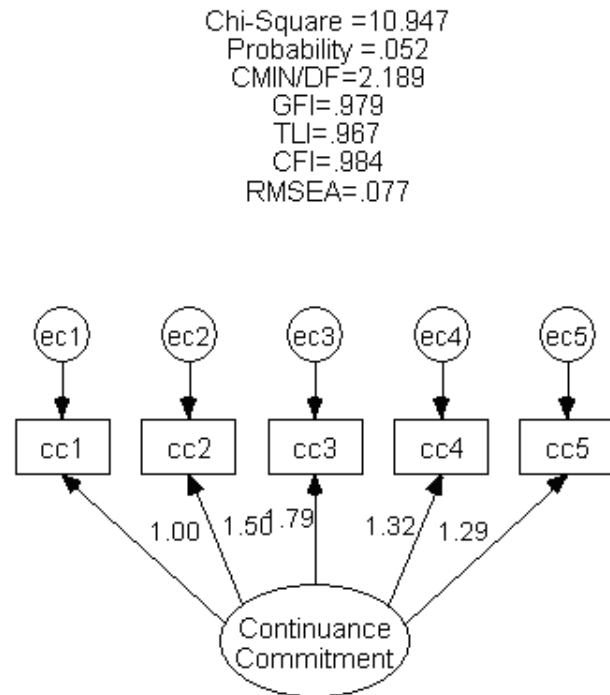
*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01 (kolom P bertanda \*\*\* bermakna sangat signifikan). Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran *affective commitment* dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi.

#### 4.1.6.1.2. *Continuance Commitment*

Estimasi model pengukuran untuk *continuance commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut.





**Gambar 4.7. Model Pengukuran *Continuance Commitment***

Uraian untuk model pengukuran *continuance commitment* secara rinci dapat dikemukakan berikut.

1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 10,947 dan signifikan pada probabilitas 0,052. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 2,189. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model.

3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 0,979. Nilai GFI berada diatas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

4. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI memiliki nilai sebesar 0,967 dan berada diatas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

5. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai koefisien CFI sebesar 0,984 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

6. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSE memiliki nilai sebesar 0,077 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten *continuance commitment* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.59. Regression Weights: Continuance Commitment**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
cc1	←	CC	1.000			
cc2	←	CC	1.502	.192	7.836	***
cc3	←	CC	1.787	.220	8.133	***
cc4	←	CC	1.321	.189	6.975	***
cc5	←	CC	1.292	.191	6.752	***

Sumber : Data Primer Diolah 2011

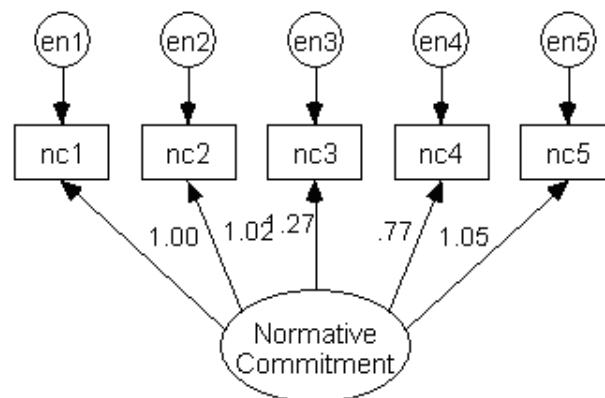
*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01. Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran *continuance commitment* dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi.

#### 4.1.6.1.3. Normative Commitment

Estimasi model pengukuran untuk *normative commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut :

Chi-Square = 1.789  
 Probability = .877  
 CMIN/DF = .358  
 GFI = .997  
 TLI = 1.018  
 CFI = 1.000  
 RMSEA = .000



**Gambar 4.8. Model Pengukuran Normative Commitment**

Uraian untuk model pengukuran *normative commitment* secara rinci dapat dikemukakan berikut.

1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 1,789 dan signifikan pada probabilitas 0,877. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 0,358. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model.

3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 1,018. Nilai GFI berada di atas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

4. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI memiliki nilai sebesar 1,018 dan berada di atas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

5. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai koefisien CFI sebesar 1,000 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

6. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA memiliki nilai sebesar 0,000 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten *normative commitment* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.60. Regression Weights: Normative Commitment**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
nc1	←	NC	1.000			
nc2	←	NC	1.502	.192	7.836	***
nc3	←	NC	1.787	.220	8.133	***
nc4	←	NC	1.321	.189	6.975	***
nc5	←	NC	1.292	.191	6.752	***

Sumber : Data Primer Diolah 2011

*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01. Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

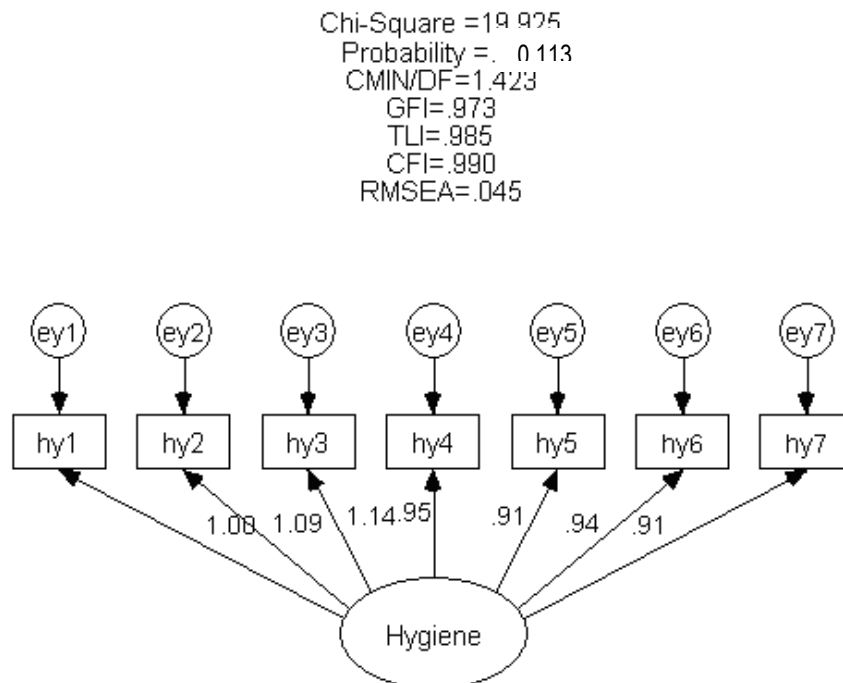
Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model

pengukuran *continuance commitment* dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi.

#### 4.1.6.2. Kepuasan Kerja

##### 4.1.6.2.1. *Hygiene*

Estimasi model pengukuran untuk *hygiene* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut :



**Gambar 4.9. Model Pengukuran Kepuasan Kerja - *Hygiene***

Uraian untuk model pengukuran *hygiene* secara rinci dapat dikemukakan berikut.

##### 1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 19,925 dan signifikan pada probabilitas 0,133. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

##### 2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 1,423. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model.

##### 3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 0,973. Nilai GFI berada di atas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

#### 4. *Tucker-Lewis Index (TLI)*

TLI memiliki nilai sebesar 0,985 dan berada di atas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

#### 5. *Comparative Fit Index (CFI)*

Nilai koefisien CFI sebesar 0,990 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

#### 6. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA memiliki nilai sebesar 0,045 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten *hygiene* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.61. Regression Weights: Hygiene**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
hy1	←	Hygiene	1.000			
hy2	←	Hygiene	1.089	.100	10.927	***
hy3	←	Hygiene	1.143	.103	11.072	***
hy4	←	Hygiene	.950	.104	9.141	***
hy5	←	Hygiene	.908	.100	9.040	***
hy6	←	Hygiene	.945	.100	9.449	***
hy7	←	Hygiene	.910	.102	8.876	***

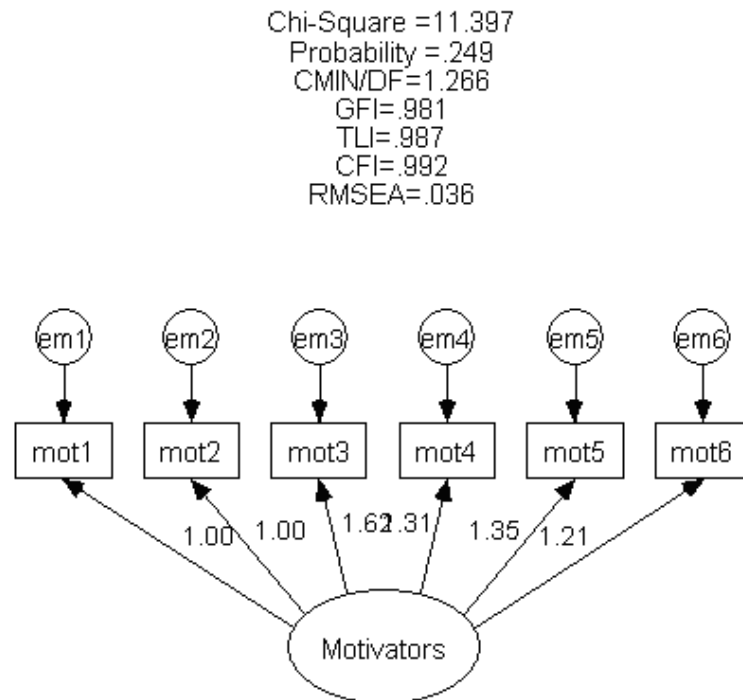
Sumber : Data Primer Diolah 2011

*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01. Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran *hygiene* dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi.

#### 4.1.6.2.2. *Motivators*

Estimasi model pengukuran untuk *hygiene* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut :



**Gambar 4.10. Model Pengukuran Kepuasan Kerja - *Motivators***

Uraian untuk model pengukuran *motivators* secara rinci dapat dikemukakan berikut :

1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 11,397 dan signifikan pada probabilitas 0,249. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 1,266. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model.

3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 0,981. Nilai GFI berada di atas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

4. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI memiliki nilai sebesar 0,987 dan berada di atas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

5. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai koefisien CFI sebesar 0,992 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

#### 6. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSE memiliki nilai sebesar 0,036 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten *motivators* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.62. Regression Weights: Motivators**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
mot1	←	<i>Motivators</i>	1.000			
mot2	←	<i>Motivators</i>	1.001	.179	5.604	***
mot3	←	<i>Motivators</i>	1.625	.238	6.831	***
mot4	←	<i>Motivators</i>	1.315	.201	6.544	***
mot5	←	<i>Motivators</i>	1.353	.217	6.237	***
mot6	←	<i>Motivators</i>	1.212	.210	5.774	***

Sumber : Data Primer Diolah 2011

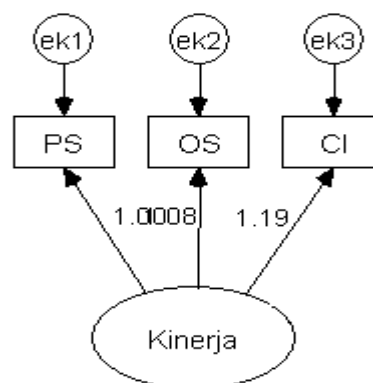
*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01. Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran *motivators* dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi.

#### 4.1.6.3. Kinerja Organisasi

Estimasi model pengukuran untuk *kinerja* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* disajikan pada gambar berikut :

Model Pengukuran Kinerja  
 Chi-Square = 10.185  
 Probability = .070  
 CMIN/DF = 2.037  
 GFI = .981  
 TLI = .893  
 CFI = .947  
 RMSEA = .071



**Gambar 4.11. Model Pengukuran Kinerja**

Uraian untuk model pengukuran kinerja secara rinci dapat dikemukakan berikut:

1. *Chi-square*

Nilai *chi-square* adalah sebesar 10,185 dan signifikan pada probabilitas 0,070. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2. *Chi-square* Relatif (CMIN/DF)

Nilai CMIN/DF adalah sebesar 2,037. Adapun kriteria penerimaan adalah  $CMIN/DF \leq 2$ . Nilai koefisien CMIN/DF mendukung penerimaan terhadap model secara marjinal.

3. *Goodness Fit Index* (GFI)

GFI memiliki nilai sebesar 0,981. Nilai GFI berada di atas kriteria penerimaan yaitu  $GFI \geq 0.90$ . Besarnya nilai ini hanya menunjukkan dukungan terhadap model.

4. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI memiliki nilai sebesar 0,893 dan berada di atas nilai kritis yaitu  $TLI \geq 0.95$ . Nilai koefisien TLI mendukung penerimaan terhadap model.

5. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai koefisien CFI sebesar 0,947 yang lebih besar daripada kriteria yang ditetapkan yaitu  $CFI \geq 0.90$  memberikan dukungan pada penerimaan model.

6. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA memiliki nilai sebesar 0,071 dan berada dibawah kriteria yang ditetapkan yaitu  $RMSEA \leq 0.05$  sampai 0.08. Nilai koefisien RMSEA mendukung penerimaan model pengukuran.

Level signifikansi indikator-indikator membentuk faktor-faktor laten kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.63. Regression Weights: Kinerja**

			Estimasi	S.E.	C.R.	P
CI	←	Kinerja	1.000			
OS	←	Kinerja	1.076	.237	4.532	***
CI	←	Kinerja	1.192	.268	4.455	***

Sumber : Data Primer Diolah 2011

*Critical ratio* atau C. R. lebih besar dari 2.0 dan indikator-indikator adalah sangat signifikan pada level 0.01. Informasi tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator merupakan pembentuk faktor laten yang signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan estimasi model pengukuran maupun pengujian *regression weights* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran kinerja dapat diterima, dan unidimensionalitas konstruk dapat dikonfirmasi. Meskipun terdapat penerimaan marjinal dari kriteria RMSEA



dengan selisih angka 0,037, kiranya hal ini tidak menggugurkan kriteria-kriteria lainnya dan selisih itupun tidak terlalu besar.

#### 4.1.7. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Serta Perbandingan Besaran Total Efek

##### 4.1.7.1. Pengaruh Langsung

Dengan menempatkan *hygiene* sebagai variabel terikat, tabel tersebut mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif dari *normative commitment* dan *affective commitment*, serta pengaruh negatif dari *continuance commitment*. Pengaruh terbesar diberikan oleh *normative commitment* yaitu 0,435, diikuti oleh *affective commitment* sebesar 0,207, dan *continuance commitment* sebesar -0,189.

Untuk variabel motivasi, *normative commitment* menunjukkan kontribusi paling besar yaitu 0,572. *Affective commitment* memberikan kontribusi sebesar 0,269, dan *continuance commitment* malah memberikan kontribusi negatif yang relatif besar yaitu -0,232.

Terkahir, untuk variabel kinerja, tabel mengindikasikan bahwa *motivators* memberikan pengaruh terbesar yaitu 0,313. Variabel bebas *hygiene* memberikan pengaruh terbesar kedua yakni 0,284 dan *affective commitment* sebesar 0,263. Adapun variabel *continuance commitment* dan *normative commitment* memberikan pengaruh langsung negatif yang tidak terlalu besar yaitu sebesar -0,090 dan -0,066.

**Tabel 4.64. Standardized Direct Effects**

	NC	CC	AC	Hy	Mot	Kin
Hy	.435	-.189	.207	.000	.000	.000
Mot	.572	-.232	.269	.000	.000	.000
Kin	.066	-.090	.263	.284	.313	.000

##### 4.1.7.2. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel berikut menyajikan pengaruh tidak langsung variabel-variabel komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel *normative commitment* melalui kepuasan kerja memberikan kontribusi tidak langsung terbesar yaitu 0,302, dan diikuti oleh *affective commitment* sebesar 0,143. Variabel *continuance commitment* memberikan pengaruh tidak langsung negatif -0,134.

**Tabel 4.65. Standardized Indirect Effects**

	NC	CC	AC	Hy	Mot	Kin
Kin	.302	-.126	.143	.000	.000	.000

##### 4.1.7.3. Pengaruh Total

Tabel berikut menyajikan total variabel-variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh total variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Dari keseluruhan variabel, tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel

*normative commitment* memberikan pengaruh total terbesar terhadap *motivators* sebesar 0,572. Pengaruh terbesar kedua berasal dari variabel *normative commitment* terhadap *hygiene* sebesar 0,435, dan pengaruh terbesar ketiga berasal dari *affective commitment* terhadap kinerja sebesar 0,406. Tabel tersebut juga menunjukkan dua dimensi komitmen organisasional yaitu *normative commitment* dan *affective commitment* memberikan pengaruh total yang signifikan baik secara langsung terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Bahkan, variabel *affective commitment* memberikan pengaruh terbesar secara total terhadap kinerja.

**Tabel 4.66. Standardized Total Effects**

	NC	CC	AC	Hy	Mot	Kin
Hy	.435	-.189	.207	.000	.000	.000
Mot	.572	-.232	.269	.000	.000	.000
Kin	.369	-.216	.406	.284	.313	.000

#### 4.1.7.4. Perbandingan Besaran Total Efek

**Tabel 4.67.  
Perbandingan Standardized Total Effects**

	Model	Efek Total
Komitmen Organisasional	→ Hygiene	0,426
Komitmen Organisasional	→ Motivators	0,590
Kepuasan Kerja	→ Kinerja	0,802

Tabel di atas menyajikan perbandingan besaran total efek. Berdasarkan tabel tersebut, nampak bahwa efek kepuasan kerja (*motivators* dan *hygiene*) terhadap kinerja merupakan jumlah efek terbesar dengan 0,802. Besarnya efek ini jauh melebihi efek-efek parsial dari komitmen organisasional ke *motivators* maupun *hygiene*.

#### 4.1.8. Koefisien Determinasi

Tabel 4.63 menyajikan koefisien korelasi kuadrat ( $R^2$ ) untuk tiap-tiap variabel terikat. Besaran koefisien determinasi diperoleh dengan cara:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Untuk variabel terikat kepuasan kerja *hygiene* nilai koefisien determinasi adalah 23,6 %. Hal ini berarti bahwa perubahan-perubahan pada variabel *hygiene* sebesar 23,6 % dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan pada variabel-variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Adapun sisanya sebesar 76,4 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

Besaran nilai koefisien determinasi variabel *motivators* adalah 41,1 %. Hal ini bermakna bahwa perubahan-perubahan pada variabel *motivators* sebesar 41,0 % dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel-variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Adapun sisanya

sebesar 59,0% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

Terakhir, nilai koefisien determinasi kinerja adalah 46,2 %. Dengan demikian, perubahan-perubahan pada variabel kinerja dapat dijelaskan sebesar 46,2% dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *hygiene*, dan *motivators*. Adapun sisanya sebesar 53,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

**Tabel 4.68. Squared Multiple Correlations**

Variabel	Estimasi
<i>Hygiene</i>	0,236
<i>Motivators</i>	0,410
Kinerja	0,462

Sumber : Data Primer Diolah 2011

## 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1. Pelaksanaan Komitmen Organisasional (X) Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Organisasi (Z) Meningkat

Setiap organisasi mempunyai harapan ada eksistensinya di masa depan, yang tergantung pada eksistensi dan prestasi pegawai yang bermuara pada kinerja organisasinya, tanpa adanya dukungan pegawai yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka faktor penting dalam organisasi adalah prestasi kerja pegawai, komitmen organisasional, kepuasan dan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi.

Prestasi kerja pegawai berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Prestasi kerja pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu adanya komitmen organisasi dan kepuasan pegawai dalam kinerja organisasi serta adanya motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil kerja yang telah dicapai pegawai atas melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberadaan organisasi maka perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sebagai pekerja atau manusia pribadi adalah penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan akibat yang pada akhirnya dapat mematikan organisasi.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program komitmen pegawai secara organisasional dalam bekerja, adanya komitmen organisasi dalam mendukung pegawainya serta adanya motivasi pegawai dalam bekerja. Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektivitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang

mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dalam sebuah organisasi faktor sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat menentukan tercapainya tujuan dengan efektif dan efisien. Perilaku dari setiap anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai tugas merupakan pencerminan kinerja pegawai dan keefektifan suatu organisasi.

Setiap anggota organisasi akan mencurahkan segenap kemampuan dan daya serta pikirannya untuk meningkatkan kinerja yang sering disebut dengan istilah kinerja para pegawai. Kinerja merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya itu menerangkan bahwa kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor situasi.

Pentingnya komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai didasarkan oleh alasan yaitu adanya peningkatan kinerja melalui pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan, maka dengan sendirinya akan meningkat kinerja pegawai. Disamping itu pendidikan dan keterampilan pegawai berhubungan erat dengan promosi, dimana kesempatan untuk meningkatkan karir diartikan sebagai kemampuan untuk memperoleh jabatan selama masa kerjanya. Sehingga dengan demikian peningkatan karir pegawai akan menghasilkan semangat dan kepuasan kerja sehingga kinerja Pemerintah Daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat.

Komitmen organisasi yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Pengaruh komitmen organisasi dalam proses pemberian pelayanan kepada masyarakat oleh para petugas akan terwujud apabila komitmen organisasi yang dimiliki mempunyai sumber daya manusia yang peduli terhadap organisasi sehingga nantinya akan menimbulkan kinerja organisasi yang lebih baik lagi.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Siagian, 1999 : 138).

Motivasi mengandung tiga hal yang amat penting. Pertama, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah mencakup tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi maka tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. Kedua, motivasi merupakan proses berkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Apabila seseorang termotivasi maka

akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Ketiga, kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik (Hasibuan, 2006 : 113).

Teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia yang dilihat dari konsep totalitas kehidupan perlu dilengkapi dengan dimensi kualitas yang bersifat strategis dalam konteks pembangunan seutuhnya, yaitu : keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, profesional, intelektual, disiplin dan efisien. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, masa kerja, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia di dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi. Masa depan suatu organisasi bergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia, serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut.

Lebih lanjut keberhasilan organisasi adalah “Keberhasilan organisasi mencapai tujuan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia”. Untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan berkualitas. Kemampuan yang berkualitas yang dimiliki oleh seseorang dapat diperoleh melalui berbagai cara, seperti pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja dan lain sebagainya. Prestasi kerja yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Rendahnya prestasi pegawai dalam bekerja yang disebabkan belum adanya komitmen Pemerintah maupun Dinas-dinas dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga berdampak terhadap penurunan kinerja atau produktivitas kerja pegawai. Guna lebih meningkatkan kinerja dapat diusahakan melalui pemberian motivasi dan juga adanya komitmen Pemerintah dan organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas-dinas.

Selain ini penyebab menurunnya kinerja organisasional, produktivitas pegawai adalah kurangnya disiplin pegawai akibat belum tegasnya pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap pegawai yang melanggar dan motivasi pegawai masih rendah akibat masih belum terpenuhinya kebutuhan pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Setiap organisasi pada pemerintah menginginkan pegawainya memiliki kemampuan kerja yang tinggi, ini merupakan keinginan yang ideal bagi organisasi baik swasta maupun organisasi Pemerintah yang berorientasi pada tujuan organisasi yang berkesinambungan, tantangan yang dihadapi oleh organisasi modern saat ini adalah bagaimana menciptakan kinerja anggota organisasi, dengan berbagai kondisi lingkungan yang dihadapi. Oleh sebab itu upaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai adalah hal yang mutlak dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kinerja organisasi, untuk itu Dinas-dinas memfokuskan diri pada usaha menjamin agar variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja organisasi dapat terpenuhi secara maksimal, berupa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dengan demikian pelaksanaan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dilaksanakan dengan optimal maka kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung akan meningkat.

Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Secara individual, dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap bentuk kepuasan kerja yaitu motivasi dan *hygiene*. Pengaruh *affective commitment* terhadap *motivators* sehingga berhasil sepenuhnya mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dilaksanakan dengan optimal maka kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung meningkat.

#### **4.2.2. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan kerja bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Sehingga kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan 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. Di lapangan menunjukkan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri,

situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama pegawai, hal ini selaras dengan pendapat Tiffin (2001). Juga sepadan dengan pendapat Locke dan Luthans (2002) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang di objek penelitian menunjukkan dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan pegawai, dengan dimensi (minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan). Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi (interaksi sesama pegawai, interaksi dengan atasan, interaksi dengan pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya). Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, dengan dimensi (jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya); dan Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, dengan dimensi (sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya), menunjukkan pemberian pengaruh pada kinerja organisasi yang terakumulasi pada komitmen organisasional.

Hasil pengujian komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hal ini konsisten dengan penelitian Zabid et.al (2003) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Komitmen organisasional dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, efisien, dan efektif mulai dari perencanaan, pengelolaan/pemanfaatan, serta pengawasannya. Kepuasan kerja dapat pula menunjukkan pembentukan kinerja organisasi yang baik. Menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang baik pada masing-masing SKPD, pemerintah meminta masing-masing SKPD untuk dapat melaksanakan tata kelola Pemerintah yang baik (*good governance*). Adapun prinsip-prinsip dalam *good governance*, yaitu : transparansi, akuntabilitas, keadilan dan tanggungjawab. Untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip dalam *good governance* tersebut tidak terlepas dari dukungan dan optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, termasuk di dalamnya terjalinnnya keupasan kerja yang sinergi dengan komitmen organisasi. Mengorganisasikan dan mengelola sumber-sumber daya dan kekayaan yang ada di daerah untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, untuk dapat mewujudkan kinerja organisasi dari masing-masing SKPD dibutuhkan komitmen organisasional dari para masing-masing pegawai dan selaras dengan terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Komitmen organisasional yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

Dengan kata lain, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Maglino et.al (1999) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi instansi pemerintah. Memiliki komitmen organisasional merupakan elemen penting dalam bekerja di organisasi Pemerintah. Seseorang dengan memiliki komitmen organisasional di organisasi pemerintah dapat diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja organisasi yang lebih baik lagi. *Goal setting theory* menyatakan bahwa individu berkomitmen terhadap sasaran, artinya bertekad untuk tidak menurunkan/meninggalkan sasaran atau menghasilkan tingkat kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori literatur maupun penelitian sebelumnya Maglino et.al (1999) bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan membentuk kepuasan kerja yang terstratifikasi. Dan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Zabid et.al (2003) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja satuan kerja pemerintah daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi satuan kerja pemerintah daerah. Secara teoritis pengaruh variabel tersebut masih relatif lemah karena pendidikan dan pelatihan pola baru belum dapat memberi dukungan maksimal dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi setiap satuan kerja.

Kinerja organisasi yang dimaksud untuk membina keharmonisan kerja, agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara teratur dan penuh tanggung jawab. Sehingga rencana kerja dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan yang diinginkan institusi dan pribadi pegawai dapat tercapai dengan hasil yang maksimal. Struktur birokrasi merupakan salah satu penentu pelaksanaan kebijakan organisasi dimana seluruh aparatur yang bertugas dalam melaksanakan kebijakan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standard Operating Procedures* atau SOP). Maksud dari aspek tersebut yaitu suatu prosedur standarisasi yang dilakukan oleh Dinas-dinas Kabupaten/Kota se-Metropolitan Bandung. Dalam hal ini peran birokrasi yang terwujud dalam kepuasan kerja sangat penting untuk mengukur komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Melalui struktur birokrasi yang baik sebagai pelaksana kebijakan akan tercapai keberhasilan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi yang sudah ada di Dinas-dinas sudah bertugas sesuai dengan masing-masing tugasnya, mereka menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang mereka jalankan. Mereka dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan, walaupun ada yang melakukan tugas yang lain, hal tersebut sudah ada penjelasan dan konfirmasi terlebih dahulu. Struktur birokrasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Maksudnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian dari kewenangannya. Apabila mereka melanggar, maka akan mendapat sanksi tegas. Hal tersebut dilakukan agar mereka bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas pokoknya masing-masing, sehingga tidak ada satu pelaksana kebijakan melakukan tugas melebihi prosedur yang telah ditetapkan. Struktur birokrasi yang baik akan memberikan dorongan kepada keberhasilan pelaksanaan kebijakan, walaupun dalam pelaksanaan ini masih ada mengalami sedikit kendala. Fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab kegiatan sangat mempengaruhi dalam implementasi kebijakan dan kepuasan kerja.



Pengaruh yang terjadi diantara para pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan, apabila pola pengaruh keputusan kerja yang terjadi di lingkungan birokrasi tidak baik maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan besarnya komitmen organisasi dan pola kinerja organisasi.

Penyebaran tanggung jawab para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas saling membantu dan bekerjasama serta berkompetisi secara sehat, hal itu dilakukan dalam membangkitkan semangat dalam mencapai keberhasilan kinerja organisasi. Para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya saling melengkapi dan mendukung masing-masing dari mereka, sehingga pola hubungan yang terjadi bersifat saling mempengaruhi. Mereka tetap berkompetisi dalam melaksanakan tugasnya, akan tetapi kompetisi yang mereka lakukan dengan positif.

Penyebaran tanggung jawab tersebut terwujud dalam kinerja pelaksana kebijakan (pegawai) yaitu antara bagian, bidang tentang aplikasi kegiatan kerja. Penuh rasa tanggung jawab dari setiap masing-masing pegawai sudah terbentuk. Penyebaran tanggung jawab para pelaksana kebijakan saling membantu, melengkapi dan mendukung satu sama lain dengan tujuan agar kinerja organisasi dapat berhasil dilaksanakan. Akan tetapi pola hubungan yang baik belum cukup dijadikan faktor keberhasilan kinerja organisasi itu, sendiri, karena sumber daya manusia yang tersedia belum mencukupi secara kualitas dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Kepuasan kerja berkenaan dengan kondisi yang dirasakan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menggambarkan senang tidaknya seorang pegawai bekerja pada sebuah organisasi. Dalam *equity theory* yang dijelaskan 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 pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Apabila pegawai 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 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. Penelitian ini dengan demikian selaras dengan pendapat Nachbagauer dan Riedl (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Demikian pula hasil

penelitian Prayogo (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung dapat dibuktikan. Konfirmasi atau penolakan atas hipotesis ini tergantung dari signifikansi pengaruh ketiga dimensi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### **4.2.3. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Kinerja SKPD yang membidangi perindustrian, perdagangan dan pasar di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat pada dasarnya adalah kinerja instansi yang dipahami dan didekati berdasarkan beragam faktor. Penelitian ini berdasarkan pada konsep komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang menunjukkan adanya keterkaitan serta mendorong pada peningkatan kinerja organisasi.

Komitmen organisasional memiliki implikasi terhadap individu pegawai dan bermuara pada aktivitas organisasi, dan kepada objek pelayanan terhadap masyarakat. Ganjaran ekstrinsik misalnya penghasilan, remunerasi, insentif dan lain-lain dan secara psikologis misalnya kepuasan kerja intrinsik yang berhubungan dengan aktivitas kerja harian individu pegawai.

Kreativitas dan inovasi, dipandang belum dapat menjaga kemampuan kinerja organisasi. Kualitas kerja dikonseptualisasikan, mendefinisikan dan mengukur konsep komitmen organisasional yang dilakukan dengan pendekatan berperilaku atau pertukaran, tergantung pada keseimbangan dan ekistensi kepala daerah dan dinamika perpolitikan di daerah. Kenyataan ini, sejalan dengan Abramson et al. (1958 : 16), sedemikian populernya konsep komitmen pada masa itu, para ahli sosiologi menggunakan konsep komitmen untuk menganalisis perilaku individual maupun organisasi dengan menempatkannya sebagai faktor yang dapat menjelaskan perilaku individual dan kelompok dalam berbagai fenomena seperti kekuasaan, agama, pekerjaan, perilaku politik dan sebagainya misalnya, menggunakan konsep komitmen dalam hubungannya dengan kekuasaan.

Pegawai merasa terpaksa untuk tunduk pada organisasi karena tidak ada pilihan lagi, sehingga tetap bertahan dalam organisasi walaupun bersikap normal saja pada pelaksanaan kerja, tidak ada inisiatif dan atau kreativitas. Individual memiliki kebutuhan stabil dan secara konsisten bertindak untuk memaksimalkan kepuasannya, tidak bertampak pada kinerja organisasi. Individual pegawai mempunyai komitmen pada atasan dominasi politis. Membuat komitmen (*made commitment*) berada dalam situasi tertentu (*being committed*) yang diikutinya secara konsisten pada kandidat kepala daerah yang terpilih.

Komitmen organisasi berhubungan dengan suatu proses dimana individual mengaitkan dirinya terhadap organisasi dan memfokuskan keterikatan individual terhadap tindakannya bukan pada keterikatan pada organisasi, tetapi pada atasan dan hubungannya dengan kepala daerah dan koleganya. Sehingga komitmen

organisasional merupakan kekuatan relatif identifikasi individual terhadap SKPD-SKPD karena keinginan yang kuat untuk tetap menjadi Pegawai Negeri Sipil, terdapat pilihan untuk tinggal di SKPD-SKPD yang TUPOKISWAB-nya lebih menjanjikan pada penghasilan. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi pekerjaan sudah mulai bergeser pada pendapatan sehingga nilai-nilai dan tujuan-tujuan pelayanan publik semakin terkalkulasi pada biaya dan manfaat, untuk kepentingan personal.

Pendekatan normatif, sebuah proses dimana tindakan organisasi dilakukan berdasarkan prosedur sosialisasi administratif, kecenderungan individu, loyalitas atau kewajiban sikapnya mengarah pada pengembangan komitmen atasan, kemudian berlanjut pada komitmen organisasi.

Pendekatan multidimensi komitmen organisasional, merupakan pandangan yang paling dominan dan digunakan oleh para Pegawai Negeri Sipil. Tetapi diakui bahwa adanya perbedaan pandangan mengenai komitmen organisasional tidak memungkinkan bagi satu pendekatan untuk mendominasi pendekatan lainnya dan munculnya satu definisi yang komprehensif mengenai komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, karena hal itu akan memberikan manfaat baik bagi pegawai maupun organisasi. Melalui cara pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai baik kebutuhan yang bersifat materil maupun non-materil, dalam skala individu dan atau skala kelompok kerja yang difokuskan kepada lingkungan kerja secara keseluruhan. Kemungkinan pegawai dimotivasi untuk bekerja jika sistem karier dan pengembangan pegawai dilakukan secara merit sistem dan mengharapkan dapat mencapai sesuatu yang mereka inginkan secara struktural dan fungsional. Harapan yang dominan dicapai adalah kepuasan terhadap kebutuhan rasa aman, sedangkan kegairahan untuk melaksanakan tugas yang menantang masih terkendala rasah takut, atau kemampuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang sulit. Apa yang dikerjakan supaya diberikan ganjaran dan berapa banyak ganjaran (*rewards*) memiliki makna bagi pegawai sebelum mereka menjalankan tugas.

Kepuasan kerja didasarkan pada evaluasi formalistik, secara *top down*, apa yang diinginkan oleh pemerintah pusat dengan pendekatan audit eksternal. Sedangkan evaluasi kepuasan pegawai, tentang pekerjaan memberikan apa yang mereka inginkan, masih terabaikan. Jumlah kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian antara derajat keluaran (*output*) dari pekerjaan dalam tiap tahun dan berdampak pada *outcomes*, merupakan segala sesuatu yang mencerminkan adanya hubungan dengan pengguna (publik) berupa kualitas barang dan jasa, *benefit*, merupakan bagi publik yang diperoleh dari adanya indikator hasil tingkat membuka lapangan kerja dan *impact* berupa pengaruh yang ditimbulkan dari adanya manfaat yang diperoleh dari hasil berupa tingkat keberlanjutan (*sustainability*) pemerintah daerah kabupaten/kota. Sedangkan hasil nyata yang diperoleh setelah adanya output/keluaran tersebut dan apa yang diinginkan oleh individual, masih terabaikan. Cenderung lebih menyukai tujuan umum, atau keluaran umum (*outcomes general*), daripada yang lainnya. Sehingga kepuasan yang seharusnya dirasakan secara individu masing-masing, ternyata diarahkan pada jika keluaran yang disukai atasan atau organisasi lebih atas yang telah menentukan tata cara, prosedur dan model-model target pekerjaan dapat dicapai. Maka perasaan mengenai keluaran tersebut masih dijadikan ukuran. Mempertimbangkan nilai-nilai intrinsik yang

keberadaannya sekurang-kurangnya perlu selalu dipantau dan dikembangkan dan dievaluasi sehingga sama pentingnya dengan nilai-nilai ekstrinsik dalam menentukan kepuasan kerja.

Cakupan tingkat kinerja organisasi berkenaan dengan jumlah ketidakhadiran, dan kualitas kerja yang diberi ganjaran (bisa positif atau negatif) yang dihasilkan, mencakup suatu kenaikan penghasilan, promosi, penerimaan oleh rekan kerja, dan keamanan kerja. Penghargaan oleh rekan kerja masih terabaikan, melaksanakan pekerjaan yang bernilai, rasa aman dalam pekerjaan, dan memiliki cukup penghasilan yang cukup untuk menghidupi diri sendiri maupun keluarga. Pegawai ingin dihindari seperti diberhentikan dari pekerjaan, gagal promosi, atau dituduh melakukan pelecehan seksual.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hubungan antara penguat (*reinforcers*) dalam lingkungan kerja dan kebutuhan (*needs*) pegawai. Semakin dekat hubungan antara *reinforcers* berupa "disukai pimpinan" dan *needs* maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hubungan antara individual dengan lingkungan kerja ditentukan oleh *needs* sebagai aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh pegawai. Karena diwujudkan dalam kepuasan kerja, yang menganggap *needs* sebagai "*preferences for reinforcers*."

Kesesuaian kerja dapat dicapai jika terdapat kesesuaian antara kemampuan (*abilities*) individual dan permintaan (*demands*) lingkungan kerja (*work environment*), serta persyaratan (*requirements*) individual dengan ganjaran (*rewards*) dari *work environment*. Tetapi pembuktian di lapangan ada tambahan berupa kemampuan non teknis berupa jalur politis dan *spoil system*.

Kerja (*work*), sebagai suatu interaksi antara individual dengan lingkungan kerja, mensyaratkan adanya pelaksanaan beberapa pekerjaan, dan individual memiliki keterampilan/keahlian untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Sebagai pertukaran, individual mensyaratkan kompensasi untuk suatu kinerja kerja serta beberapa kondisi tertentu seperti keamanan dan kenyamanan di tempat kerja. Interaksi dapat terjaga, lingkungan dan individual dilanggengkan dengan penambahan pemenuhan persyaratan-persyaratan non formal berupa jaringan politis dan dekat dengan atasan. Derajat dimana persyaratan tersebut dipenuhi disebut dengan korespondensi (*correspondence*). Penyesuaian kerja (*work adjustment*) merupakan pencapaian dan pemeliharaan *correspondence*. Kesesuaian kerja diindikasikan oleh kepuasan individual dengan lingkungan kerja, dan kepuasan lingkungan kerja dengan individual, dan kondisi ini disebut dengan *satisfactoriness*.

Kesesuaian manusia-lingkungan (*person-environment fit*) atau yang memfokuskan pada *work-related outcomes* seperti kepuasan, kinerja, dan masa kerja. Untuk tetap berada dalam lingkungan, individual mencapai suatu derajat *correspondence* tertentu. Hal ini selaras dengan pendapat Breiden, (2002) suatu level *correspondence* yang tinggi antara *abilities* dan *job requirements* dikombinasikan dengan *needs* dan *rewards* dari lingkungan berasosiasi dengan kepuasan kerja.

Organisasi akan efektif dan efisien dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Pentingnya memenuhi kebutuhan (*needs*) para pegawai. Motivasi pegawai dapat dipahami dengan baik jika sikap pegawai terlebih dahulu dapat dipahami. Tetapi dalam kenyataan di

lapangan pegawai yang sukses memahami lebih dulu atasannya. Mereka menyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap pegawai terhadap kerja dan atasannya, sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri (subjektifitas). Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya pengawasan, gaji, kebijakan pimpinan, dan kondisi kerja.

Melibatkan diri pada pekerjaan yang menantang (*challenging work*) masih terabaikan, dimana pegawai memperoleh pengakuan atas kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi, masih belum terbentuk. Sehingga ukuran kepuasan yang justru merupakan potensi bagi ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Mengurangi ketidakpuasan kerja dan peningkatan kinerja sampai titik tertentu, namun tidak dapat dikaitkan dengan pembentukan perasaan positif terhadap pekerjaan. Motivasi dalam jangka pendek dan mensyaratkan ganjaran eksternal yang konstan, tetapi tidak dapat bertahan pada saat terjadi krisis kepemimpinan daerah.

Mengukur kinerja organisasinya, di sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Para pegawai disamping dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi penghambat. Ketika beberapa pegawai tahu bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, ketika pegawai terus menerus meninggalkan organisasi, dan ketika mereka tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan masalah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi. Kinerja individual pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. Kinerja individu merupakan hal yang sangat penting, karena prestasi individu merupakan bagian dari prestasi kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari prestasi organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya memasukkan deskripsi mengenai apa yang diharapkan dari pegawai serta orientasi berkelanjutan terhadap efektivitas kinerja. Sehingga konstruksi kinerja dalam makna keahlian inti teknis (*core technical proficiency*), ditafsirkan sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Kinerja organisasi diukur berdasarkan persepsi atas kuantitas hasil kerja pegawai secara keseluruhan atau produktivitas. Pemahaman konsep kinerja organisasi dengan dimensi tunggal selaras dengan pendapat Campbell dan koleganya dalam Suliman, (2001 : 1049)

Pendekatan multidimensi dalam mengukur kinerja individu pegawai. Memperkuat skala multidimensional untuk mengkaji kinerja organisasi dan menghubungkan kinerja dengan variabel lain adalah diperlukan untuk memahami sifat, signifikansi dan kekuatan hubungan dalam organisasi. Kinerja individual tersusun atas aspek kualitas dan kuantitas. Melakukan evaluasi atas kinerja individual dengan dimensi yakni kinerja keseluruhan, kemampuan bekerja sama, penyelesaian tugas, kualitas, dan pencapaian tujuan organisasi, masih dalam bentuk ideal, yang sulit dijalankan di instansi Pemerintah. Komponen yaitu kualitas dan kuantitas yang diterjemahkan ke dalam tugas kerja, keterampilan kerja, keinginan untuk bekerja, dan kinerja secara keseluruhan dalam organisasi aspek perencanaan

kedepan, komunikasi, kerjasama, dan kontribusi terhadap peningkatan berkelanjutan, masih terus dicari bentuk dan implementasinya.

Mengembangkan kerangka kerja multidimensi kinerja yang mencakup aspek-aspek pemahaman mengenai tugas, keterampilan, semangat kerja, kualitas dan kuantitas, serta kesiapan untuk bekerja. Sering diabaikan adalah semangat kerja dan kesiapan kerja untuk melakukan inovasi.

Semangat kerja, skala mengenai pengukuran kinerja telah mengabaikan semangat kerja. Pegawai yang bersemangat secara umum diasumsikan memiliki energi (usia muda), aktif dan mendemonstrasikan keinginan dan cinta terhadap pekerjaannya serta orang-orang di sekitarnya. Hal ini selaras dengan pendapat Spitzer (1999 : 13) menyatakan bahwa memiliki pegawai dengan semangat tinggi adalah penting bagi organisasi karena mampu meningkatkan energi, menanamkan rasa nyaman, menginspirasi kreativitas, menghubungkan orang-orang atas sebab yang sama, memiliki kesatuan melampaui batas-batas materi, menanamkan kesadaran diri dan pengorbanan yang melampaui batas kemampuan fisik, serta memandang masa depan sebagai masa sekarang. Sangat penting memiliki pegawai yang memiliki semangat kerja karena semangat kerja mendorong kejelasan pikiran, keputusan yang baik, memiliki tindakan yang efektif dan efisien.

Kesiapan untuk melakukan inovasi. Ditentukan oleh keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan yaitu kemampuan membuat program sesuai dengan dimensi uang waktu dan sumber daya; keterampilan dalam mengelola masalah yang muncul dari kelompok kerja dan partisipasi pegawai; dan sebuah pemahaman mengenai bagaimana perubahan dirancang dan dikonstruksikan dalam organisasi. Kenyataan dewasa ini, kesiapan pegawai untuk melakukan inovasi yang merupakan salah satu dari dorongan utama yang berada dibalik keberhasilan organisasi, berjalan belum secara merata.

Mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, ditunjukkan dengan konsep komitmen organisasional merupakan anteseden bagi kepuasan kerja didasarkan pada perspektif disonansi kognitif. Landasan utama disonansi kognitif menunjukkan bahwa tindakan mempengaruhi tindakan-tindakan berikutnya dimana pegawai bisa dirasionalisasikan dari perilakunya. Disonansi kognitif terjadi jika terdapat ketidaksesuaian hubungan antara elemen-elemen kognitif. Rasionalisasi dari perilaku merupakan motivasi individu untuk mengurangi disonansi atau menghindari peningkatannya.

Komitmen atitudinal yang lebih kuat terhadap organisasi berasal dari bergabungnya individu ke dalam organisasi ketika tersedianya peluang alternatif pekerjaan. Bergabungnya individu pegawai (PNS) ke dalam organisasi (pemerintah daerah) merupakan tahapan awal dimana PNS mengembangkan komitmennya. Menurut perspektif komitmen keperilakuan, tindakan untuk bergabung dengan organisasi dan kondisi di sekitar tindakan tersebut (misalnya bergabungnya seseorang ketika terdapat peluang pekerjaan yang lain) menentukan komitmen atitudinal individu pegawai terhadap organisasi. Munculnya peluang pekerjaan lain ketika PNS bergabung dengan organisasi merupakan kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya disonansi kognitif.

Proses berikutnya merupakan suatu fungsi dari derajat disonansi kognitif. Semakin besar kebutuhan untuk mengurangi disonansi, dan individu mengartikan pengurangan disonansi sebagai rasionalisasi atas pilihannya dengan lebih

memperkuat aspek positif pilihannya (bergabung dengan organisasi) dan mengurangi aspek positif alternatif pekerjaan lain yang tidak dipilihnya. Dengan kata lain, individu mengurangi derajat disonansi dengan lebih mengembangkan komitmen terhadap organisasinya.

Komitmen mengawali proses perasionalisasian dimana individu 'membenarkan' situasi sekarang dengan mengembangkan yang konsisten dengan komitmennya, hal ini sesuai dengan pendapat Bateman dan Strasser, (1984 : 107), bahwa individual mengembangkan komitmen selama *initial entry* dalam organisasi dan selanjutnya menafsirkan pengalaman kerja (yaitu kepuasan kerja) dengan mempertimbangkan komitmen. Dengan demikian, berdasarkan perspektif disonansi kognitif, komitmen organisasional merupakan dasar bagi pengembangan lainnya seperti kepuasan kerja. Atas dasar perspektif tersebut di atas.

Secara empiris urutan kausalitas konsep dengan model kepuasan kerja sebagai anteseden, komitmen organisasional sebagai anteseden, hubungan resiprokal, dan tidak terdapat hubungan kausalitas antara kedua konsep tersebut. Mereka menemukan bahwa ketiga model pertama adalah *fit* dengan data lapangan. Namun demikian, hasil pengujian secara keseluruhan memberikan dukungan terhadap model rekusif yang menempatkan komitmen organisasional sebagai anteseden kausal bagi kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan Dossset dan Suszko (1990) yang memberikan dukungan pada model yang menempatkan komitmen organisasi sebagai anteseden bagi kepuasan kerja.

Hubungan antara komitmen dengan beberapa sikap dalam pekerjaan, diantaranya adalah kepuasan kerja. Komitmen organisasional merupakan prediktor (positif) bagi kepuasan kerja pegawai. Kondisi organisasi sedang mengalami perubahan. Komitmen organisasional dapat melindungi individual dari efek negatif ketidakpuasan kerja. Komitmen organisasional dengan kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan positif signifikan moderat sampai kuat antara komitmen organisasional dengan faktor-faktor kepuasan kerja. Hubungan paling kuat terjadi antara komitmen dengan *working condition*, yang diikuti oleh hubungan komitmen dengan *quality of supervision*, dan komitmen dengan *policy and administration*.

Multidimensi komitmen organisasional dan kepuasan kerja, menemukan bahwa dimensi *affective commitment* merupakan prediktor yang positif dan signifikan bagi kepuasan kerja. Hubungan negatif antara *continuance commitment* dengan kepuasan kerja meskipun tidak terlalu kuat namun signifikan. Adapun hubungan antara *normative commitment* dengan kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Model multidimensi komitmen organisasional dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai anteseden, hasil studi lapangan menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, sementara hubungan kepuasan kerja dengan *continuance commitment* tidak signifikan. Prediksi dimensi-dimensi komitmen organisasional oleh kepuasan kerja dengan membagi kepuasan kerja ke dalam dimensi-dimensi rasa aman, rekan kerja, supervisor, gaji dan promosi. *Affective commitment* memiliki hubungan positif dengan rasa aman, rekan kerja dan promosi. Dimensi *continuance commitment* memiliki hubungan signifikan dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, sementara *normative commitment* hanya memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi promosi. Dimensi-dimensi *affective commitment*, maupun *continuance commitment*

memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. *Affective commitment* dan *continuance commitment* dalam hubungannya dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana *affective commitment* memiliki pengaruh yang lebih kuat.

Keseluruhan dapat dinyatakan terdapat suatu hubungan penting antara dimensi-dimensi komitmen organisasional dan kepuasan kerja, baik secara *bivariate* maupun secara bersama-sama. Kepuasan kerja dengan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, dengan menggunakan konsep kepuasan kerja, yaitu membagi kepuasan kerja ke dalam kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik merupakan sumber pembentukan kinerja individu. Demikian pula, kepuasan kerja ekstrinsik merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja. Menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent yang signifikan bagi kinerja individual. Jenis kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja individual. Kepuasan kerja merupakan antecedent yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif bagi kinerja pegawai. Memiliki korelasi positif dan merupakan prediktor yang signifikan bagi kinerja pegawai. Hubungan positif signifikan moderat sampai cukup kuat antara faktor-faktor kepuasan kerja dengan kinerja. Hubungan paling kuat terjadi antara *quality of supervision* dengan kinerja yang diikuti oleh hubungan *working condition* dengan, dan *relationship with peers*.

Investigasi hubungan antara komitmen, kepuasan kerja dan kinerja, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator. Mengajukan konsep komitmen yang tersusun atas tiga jenis komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *career commitment*. Jenis-jenis komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, mereka juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pengaruh komitmen melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat memberikan implikasi atau dampak terhadap kinerja organisasi.

#### **4.2.3.1. Variabel Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Lebih lanjut komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja, karena merefleksikan perasaan seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sehingga dianggap sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan



tersebut mengakibatkan pegawai atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada pegawai dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif, karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi adalah berkaitan dengan karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Serta karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja. Komitmen pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Mulai dari ciri pribadi pekerja, termasuk jabatannya dalam organisasi. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Komitmen pegawai dalam organisasi menjadi isu yang sangat penting. Sehingga organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun masih dominan pegawai belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga instansi/organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen individu terhadap organisasi, apa dampaknya bila komitmen tersebut tidak diperoleh dan mengapa hal tersebut perlu dipahami.

Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Di tandai dengan Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. Keinginan untuk mempertahankan pegawai di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya, tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap

organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sehingga tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Proses kerja individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, yang menyiratkan hubungan pegawai dengan SKPD secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja, walaupun dilakukan tidak secara optimal.

Komitmen organisasi, menumbuhkan komitmen identifikasi untuk mewujudkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun organisasi memasukkan kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut membawa pegawai dengan rela menyumbangkan pikiran dan perbuatannya bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula hal ini selaras dengan pendapat (Pareek, 1994 : 113).

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja diperhatikan masih dalam dimensi formalistik sehingga dominasinya adalah pada titik hanya menggugurkan kewajiban, melalui laporan-laporan sesuai dengan prosedur dan tata aturan yang berlaku. Keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja terjadi perbedaan atau tidak sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Cara yang dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan perintah yang ketat untuk memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai, bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan dan selalu di monitor oleh atasan dan peraturan-peraturan yang berlaku.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran kerja pegawai yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah. Dengan demikian partisipasi meningkat apabila pegawai menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan individu serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawai pun menyadari pentingnya

memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan, sehingga loyalitas pun terbentuk dengan sendirinya.

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun, walaupun terbukti loyalitas itu dominan terbentuk pada loyalitas bawahan pada atasan. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam bekerja.

Komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini instansi pemerintah dan pegawainya (individu) secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Mendapatkan imbalan sesuai dengan ketentuan, kemudian adanya kebijakan yang menaikkan pendapatan ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap instansinya. Faktor-faktor yang dapat memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, KORPRI ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja belum secara maksimal dapat meningkatkan bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Orientasi positif intensitas tinggi, yang didasarkan pada internalisasi dan identifikasi pegawai terhadap organisasi. Atau orientasi positif atau negatif intensitas rendah, keterikatannya didasarkan pada kesesuaian antara ganjaran dan kontribusi yang diberikan pegawai. *Alienative involvement* keterikatan intensitas negatif, yang dianalogkan sebagai penjara atau kamp konsentrasi. Situasi-situasi tersebut merupakan situasi dimana individu tidak memiliki kemampuan untuk mengubah lingkungan, atau individu tidak memiliki kontrol terhadap lingkungan. Pegawai tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa tidak memiliki pilihan.

Dimensi *instrumental* menghubungkan antara sistem kompensasi dan ganjaran yang diterima pegawai sebagai hasil pencapaiannya dalam organisasi. Dimensi *affective* berkaitan dengan tingkat keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab untuk memuhi tugas-tugas SKPD yang diembannya. Dimensi *calculative commitment* dianggap sebagai dimensi *instrumental* dan dimensi *moral* dan *alienative commitment* dikategorikan sebagai dimensi *affective forms*.

Iklim organisasi kerja dalam instansinya masing-masing kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan cenderung menjelek-jelekkkan tempat kerjanya yang di fokuskan pada atasannya. Hal ini menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, malas kerja, mencari proyek di luar kerja, terlibat tindakan kriminal dan sebagainya.

Pegawai sering mengadapi komitmen yang bertentangan, sehingga konsep komitmen yang diajukan tidak bisa memberikan jawaban. Konsep ini memiliki cakupan area yang terbatas. Banyak perilaku yang konsisten tidak bisa dijelaskan

oleh konsep komitmen. Pendekatan *atitudinal* masih digunakan peneliti mengingat kesederhanaan konsep dan pengukurannya. Namun demikian, sifat konsep yang berdimensi tunggal dipandang kurang rinci dalam menjelaskan fenomena komitmen. Sehingga pendekatan multidimensi memberikan pemahaman yang lebih akurat terhadap keterlibatan individual terhadap organisasinya.

Munculnya keragaman pandangan mengenai dimensi komitmen organisasional, pada satu sisi, memperkaya pemahaman peneliti, namun pada sisi lain, menimbulkan ambiguitas dalam pemilihan dimensi mana yang paling tepat untuk diteliti. Pemilihan dimensi komitmen organisasional, karenanya, lebih didasarkan pada popularitasnya dan minimalisasi duplikasi dalam pengukuran.

Tantangan terbesar dalam manajemen publik adalah mengimplementasikan strategi-strategi *human capital* untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah. Komitmen organisasional berdasarkan konsep kepuasan kinerja organisasi. Kinerja individu dalam organisasi pada dasarnya dapat dipahami atau didekati berdasarkan beragam faktor. Komitmen organisasional dalam sektor publik dipandang penting, sdan masih tergolong langka. Selama ini dipahami konsep komitmen organisasional berdimensi tunggal sedangkan dalam perkembangannya konsep ini berkembang menjadi berdimensi ganda padahal pegawai pemerintah dalam konteks *new public management* masih menggunakan dimensi tunggal.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

#### **4.2.3.1.1. Dimensi *Affective Commitment***

Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah : Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Pegawai sangat berbahagia untuk menghabiskan karirnya di organisasi ini menunjukkan bahwa *affective commitment* dalam kaitannya dengan karir di organisasi SKPD adalah tinggi. Hal ini mengindikasikan kuatnya keinginan pegawai untuk tetap berada di SKPD dalam jangka waktu yang cukup panjang.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Pegawai benar-benar merasakan bahwa masalah yang dihadapi organisasi adalah masalah saya sendiri. Menunjukkan keterikatan emosional pegawai terhadap SKPD cukup tinggi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan SKPD secara aktif. Terkait dengan hal tersebut, mengindikasikan bahwa pegawai memiliki tingkatan yang tinggi dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap SKPD. Dimensi *instrumental* dan *affective*. Dimensi *instrumental* menghubungkan antara sistem kompensasi dan ganjaran yang diterima pegawai sebagai hasil pencapaiannya dalam organisasi. Dimensi *affective* berkaitan dengan tingkat keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab untuk memuhi tugas-tugas organisasi yang diembannya. Terbukti bahwa Pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi menunjukkan bahwa sisi *affective commitment* dalam kaitannya dengan rasa memiliki (*self-belonging*). Pegawai pada SKPD merasakan adanya rasa memiliki yang tinggi terhadap SKPD. Hal ini merupakan ciri positif yang penting, karena dapat mendorong pegawai untuk selalu terlibat aktif dan memberikan energinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dimensi *calculative commitment* dalam perspektif Etzioni dianggap sebagai dimensi *instrumental* oleh Penley dan Gould (1988:154), sementara, dimensi moral dan *alienative commitment* dikategorikan sebagai dimensi *affective forms*. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi. Pegawai merasa sebagai bagian dari keluarga dalam organisasi, menunjukkan bahwa *affective commitment* sebagai faktor yang substansial dalam kehidupan, maka pegawai SKPD memandang organisasi dimana mereka berada sebagai faktor substansial dalam hidupnya. Boleh jadi, mereka senantiasa siap untuk berbuat yang terbaik demi organisasi. Selain itu, dapat pula ditafsirkan bahwa SKPD merupakan organisasi yang nyaman yang layak diperjuangkan sebagaimana halnya keluarga.

Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan demikian pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Karena telah menjadi kenyataan bahwa SKPD memenuhi tujuan-tujuan individual pegawai, boleh jadi, tujuan-tujuan tersebut dapat berbentuk tujuan finansial atau prestise. Dengan demikian, pegawai dapat berpikir bahwa pegawai SKPD akan selalu berupaya serius untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi dimana mereka berada.

#### 4.2.3.1.2. Dimensi *Continuance Commitment*

Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Di lapangan menunjukkan indikasi bahwa keberadaan pegawai dalam organisasi SKPD bukan didasarkan atas faktor kebetulan atau paksaan-paksaan eksternal. Umumnya, keberadaan mereka didasarkan pada dorongan-dorongan internal. Meski demikian, perlu juga diperhatikan masih terdapat pegawai yang merasa keberadaan mereka karena dorongan eksternal atau memang tidak menginginkannya.

*Continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan dinas/instansi karena mereka membutuhkan organisasi. Indikasi dilapangan secara rata-rata, pegawai SKPD tidak dapat memutuskan apakah mereka mengalami kesulitan atau tidak untuk meninggalkan organisasi. Jika pegawai yang merasa mudah untuk meninggalkan organisasi adalah mereka yang memiliki kapabilitas yang dibutuhkan dalam organisasi SKPD. Dengan kata lain, mereka adalah pegawai dengan kualitas terbaik. Jika benar, hal ini dapat mengganggu jalannya proses organisasi, karena menggantikan pegawai-pegawai seperti itu membutuhkan proses yang tidak mudah.

Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker, yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Kehidupan pegawai saya akan banyak terganggu jika meninggalkan organisasi, sikap ini netral, biasa-biasa. Pegawai merasa 'aman-aman saja' jika tidak meninggalkan organisasi,

Komitmen kontinuans berkaitan dengan kesadaran akan biaya/resiko yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Pegawai yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Hal ini diindikasikan bahwa keberadaan pegawai dalam organisasi SKPD bukan didasarkan atas faktor kebetulan atau paksaan-paksaan eksternal. Jika tidak terlalu banyak yang pegawai korbankan untuk : misalnya pertemanan, senioritas, pensiun dan lain-lain, mungkin pegawai akan bekerja di tempat lain. menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah netral, biasa-biasa. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengorbanan dalam arti finansial, pertemanan, senioritas, dan sebagainya, oleh responden bukan merupakan sesuatu yang mengganggu. Salah satu konsekuensi negatif untuk meninggalkan SKPD ini adalah jarangya alternatif pekerjaan lain. Perilaku konsisten merupakan konsistensi perilaku menuju stabilitas struktur dari kebutuhan personal. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat individu bergabung untuk bekerja. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif

untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Pegawai dapat berpindah kerja bergantung terhadap kemampuan SKPD memenuhi kebutuhan pegawai dan kondisi lingkungan luar.

Hasil temuan yang lain dari penelitian ini adalah adanya perbedaan antara hubungan yang signifikan antara normatif identifikasi organisasi dimensi kognitif, afektif, tingkah laku, dan evaluatif, dengan komitmen organisasi komponen kontinuas pada pegawai di unit kerja, sedangkan di sisi lain ada hubungan yang signifikan dan positif untuk hubungan normatif identifikasi organisasi semua dimensi dengan semua komponen komitmen organisasi, termasuk komponen kontinuas pada pegawai di unit kerja. Hal ini menarik karena sebagai sesama pegawai yang peraturan Golongan dan Kepangkatannya sudah diatur pemerintah dengan Undang-Undang, ternyata gaji dimaknai sama oleh pegawai. Padahal pegawai unit kerja tersebut sama-sama menerima gaji dengan aturan yang sama sebagai sesama pegawai ada unsur PERDA yang membedakan. Sehingga gaji yang diperoleh pegawai dari tingkat Golongan dan Kepangkatan tertentu, baik yang bekerja di unit kerja masing-masing daerah penelitian, seharusnya dapat dianggap tidak sama kuatnya dengan komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan Rousseau (1995) dalam Finegold, Mohrman, dan Spreitzer (2002) yang menyatakan bahwa gaji merupakan langkah efektif untuk membentuk komitmen dan menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi bagi anggota organisasi. Namun ternyata hubungan identifikasi organisasi untuk semua dimensi pada pegawai di unit kerja ternyata tidak berhubungan dengan komitmen organisasi kontinuas. Komitmen kontinuas lebih sering dihubungkan dengan besarnya gaji/materi yang diperoleh pegawai di tempatnya bekerja. Oleh karena itu peneliti menduga bahwa pengetahuan tentang gaji/materi yang diperoleh pegawai dengan bekerja di unit kerja tidak dinilai oleh mencukupi oleh pegawai sehingga mereka tidak memiliki keikatan dengan Pemerintah Daerah, berdasarkan takut kehilangan gaji/materi dari Pemda tersebut, karena gaji berada di pos DAU dari Pemerintah Pusat. Padahal mereka masih bisa mendapatkan 'insentif' tambahan jika mampu menyelesaikan suatu proyek tertentu. Namun ternyata hal tersebut diduga belum cukup. Untuk mendorong munculnya keikatan pegawai berdasarkan gaji/materi yang diperolehnya. Meskipun begitu jika hal ini dilihat dari sudut pandang PEMDA maka dapat menjadi suatu pertanda positif karena pegawai akan tetap memunculkan kinerja maksimal meskipun pegawai merasakan adanya ketidakseimbangan antara usaha yang sudah mereka keluarkan dengan gaji/materi yang mereka peroleh.

#### **4.2.3.1.3. Dimensi *Normatif Commitment***

Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban pegawai yang diberikan kepada organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka melakukannya. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi. Boleh jadi, keengganan meninggalkan organisasi bersumber dari hutang budi terhadap organisasi SKPD. Meskipun akan menguntungkan, pegawai rasa tidaklah tepat untuk meninggalkan organisasi pada saat ini. menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi.

Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Banyak menyusun suatu program kerja yang bersifat bukan kerja individu pegawai dan melibatkan seluruh pegawai. Hal ini meningkatkan waktu bersosialisasi antar pegawai (bawahan dengan bawahan, bawahan dengan atasan maupun rekan kerja lain), sehingga diharapkan agar motivasi pegawai untuk tetap bekerja, tidak hanya karena mereka memiliki komitmen kontinuans yang tinggi, tetapi juga komitmen normatif. Sehingga pegawai akan merasa sangat bersalah jika sekarang ini meninggalkan organisasi SKPD, hal itu dalam kaitannya dengan karir adalah netral, biasa-biasa. Loyalitas, ikatan emosional dan keterikatan terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai merasa patut untuk tetap loyal terhadap organisasi. menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Terkait dengan hal itu pegawai memiliki loyalitas yang kuat untuk tetap bekerja pada SKPD dimana responden bekerja saat ini. Tetapi di lain pihak tidak ada perasaan bersalah dan situasi eksternal yang menguntungkan, merupakan kombinasi yang baik untuk mempertanyakan loyalitas pegawai.

Hal ini untuk meningkatkan pemberian dari organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen normatif sehingga pegawai akan merasa berhutang pada SKPD dan akan tetap berada di Instansi tersebut. Karakteristik pegawai seperti usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan lama kerja ternyata tidak semuanya berpengaruh secara signifikan dengan normatif identifikasi organisasi maupun dengan komitmen organisasi. Hanya karakteristik pegawai yaitu jabatan dan lama kerja yang memiliki pengaruh signifikan pada normatif identifikasi organisasi.

Berarti pula bahwa jabatan merupakan faktor yang dapat membedakan pegawai yang memiliki tingkat normatif identifikasi organisasi dimensi kognitif yang rendah atau kuat baik di unit kerja. Faktor jabatan ini ternyata mempengaruhi normatif identifikasi organisasi total dan identifikasi organisasi dimensi afektif di unit kerja. Hal ini menggambarkan bahwa dengan semakin meningkatnya jabatan pegawai akan meningkatkan derajat normatif identifikasi organisasi total maupun identifikasi organisasi dimensi afektifnya. Sedangkan dengan semakin meningkatnya lama kerja pegawai akan meningkatkan komitmen organisasi komponen normatifnya sehingga ia akan merasa wajib untuk tetap bekerja sebagai pegawai untuk membalas budi pada mereka. Pegawai tidak akan meninggalkan organisasi sekarang ini, karena saya memiliki suatu rasa tanggung jawab terhadap orang-orang dalam organisasi. menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Komitmen merupakan suatu kemauan dari aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi, serta sebagai



keterikatan afektif individual terhadap kelompok. Terkait dengan hal ini pegawai memiliki keterikatan pertemanan yang kuat dengan rekan-rekan kerjanya.

Komitmen normatif berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Selaras dengan pendapat Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

#### 4.2.3.2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan menjadi suatu perhatian utama. Namun motivasi, oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara “normalis” tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami pegawai bukan dalam menghadapi pekerjaan yang sesungguhnya, tetapi karena penyimpangan dan atau situasi pribadi dan keluarga yang tidak terpenuhi. Kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis.

Pegawai dan SKPD bidang ekonomi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda SKPD. Apabila pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan cepat dan tepat, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi SKPD. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda Dinas berjalan baik, kalau pegawainya bekerja tidak produktif, artinya pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Menjadi tugas manajemen agar pegawai memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan temuan di lapangan, kepuasan kerja dengan apa yang diperolehnya dari instansi pemerintah tempat bekerja, memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan pegawai terus berusaha memperbaiki kinerjanya sampai pada waktu menjelang pensiun. Pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, karena bersifat rutinitas dikerjakan dengan terpaksa dan asal-asalan

Pendapatan, gaji dan insentif-insentif lainnya merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Sehingga gaji yang diberikan dengan standar nasional, pegawai menyadari dan memuaskan dan dipuaskan saja. Kepuasan kerja pegawai tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan Instansi tempat bekerja, termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Untuk lebih meyakini bahwa kesempatan berkembang merupakan faktor utama bagi kepuasan kerja pegawai, dibandingkan

tingkat kepuasan pegawai baru dan pegawai lama di instansi tempat bekerja. Pegawai baru cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan pegawai yang masa kerjanya lebih lama. Hal ini dikarenakan, biasanya pegawai baru mendapatkan perhatian dalam lingkungan baru dan berbeda dengan lingkungan sebelumnya, belum mengetahui sikap atasannya langsung. Perhatian lebih ini dikarenakan sebagai pegawai baru, tentu akan sangat serius menjelaskan tanggung jawab dan tugas mereka. Sehingga terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini membuat mereka merasa diperhatikan dan bersemangat untuk bekerja. Bahkan tidak sedikit pegawai baru yang mendapatkan beberapa training untuk menunjang tugasnya di awal masa kerja.

Sementara itu, pegawai lama yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu, akan merasakan kejenuhan. Mereka menginginkan adanya perubahan dan tantangan baru dalam pekerjaannya. Tantangan ini mencakup baik dari sisi besarnya tanggung jawab atau mungkin jenis pekerjaan. Ketika organisasi tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang, hal ini akan membuat mereka demotivasi, malas bekerja dan produktivitasnya turun. Apabila perasaan ini dirasakan oleh sebagian besar pegawai lama, bisa dibayangkan betapa rendahnya tingkat produktivitas instansi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu landasan bagi terbentuknya sikap positif pegawai terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja dipandang penting karena begitu banyak waktu yang dicurahkan pegawai sepanjang hidupnya dalam organisasi. Walaupun dalam kenyataan di lapangan bahwa kepuasan kerja sesungguhnya merupakan konsep yang samar. Dibicarakan banyak hal mengenai kepuasan kerja, namun jika diminta penjelasan secara tepat mereka sangat kesulitan karena sangat individualis/personal.

*Motivators* dan *hygiene* tidak berada dalam satu dimensi, namun keduanya juga tidak bersifat independen. *Motivators* merupakan sumber-sumber kepuasan, sementara *hygiene* merupakan sumber-sumber ketidakpuasan terhadap dikotomi teori *hygiene-motivators*.

Kepuasan kerja masih digunakan secara terbatas dalam sektor publik dan sebagian besar dan terbuka dilakukan pada sektor privat. Kepuasan kerja pegawai pemerintah, khususnya pemerintah daerah masih tidak dihiraukan. Nampaknya belum dalam beberapa dekade dalam lingkup administrasi publik, implementasi kebijakan publik yang menggunakan kerangka kepuasan kerja sangat dimungkinkan untuk dijadikan dimensi acuan pemicu proses kerja instansi pemerintah daerah.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja individu, ditemukan hubungan positif antara keduanya. Namun tidak menemukan pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja, yakni menemukan hubungan yang lemah. Demikian pula mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dan kinerja. Ditemukan bahwa komitmen organisasional merupakan anteseden penting bagi kepuasan kerja, ditemukan pula bahwa komitmen organisasional bukan merupakan anteseden signifikan bagi kepuasan kerja.

Mengenai komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja organisasi dan hubungan antara ketiga konsep tersebut, yang dilakukan dalam sektor publik, membuka kemungkinan lebih merupakan upaya membangun *body of knowledge* administrasi publik dalam kerangka *new public management* dengan memfokuskan pada aspek manusianya. Sejalan dengan Meyer dan Allen, bahwa

komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai yang memiliki *normative commitment* kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

#### 4.2.3.2.1. Faktor *Motivators*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perasaan mencapai sesuatu yang saya peroleh dari pekerjaan, kaitannya dengan kepuasan kerja adalah tinggi. Hal ini dapat dimaknai bahwa organisasi SKPD memberikan sarana bagi pegawainya untuk mencapai sesuatu dari pekerjaannya. Meskipun diajukan tidak secara spesifik mengacu pada aspek tertentu, namun dapat diperkirakan bahwa pencapaian bersifat non-materil dan dapat berupa perasaan bangga karena mampu berbuat sesuatu, ataupun bangga karena mencapai suatu derajat atau hirarki dalam organisasi.

Penghargaan/pujian yang pegawai peroleh karena mengerjakan tugas dengan baik, menunjukkan bahwa bagian ini termasuk pada golongan tinggi. Faktor-faktor *motivators* berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan ganjaran yang mengalir karena pekerjaan. Pujian atau penghargaan dapat berasal dari atasan ataupun sesama rekan kerja. Secara umum pegawai merasakan adanya penghargaan atau pujian yang layak.

Daya tarik pekerjaan, menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka tekuni cukup memiliki daya tarik yang tinggi. Kepuasan kerja dapat diwujudkan jika pegawai terlibat dalam pekerjaan yang menantang (*challenging work*) dan tidak hanya berada pada bidang rutin yang membosankan. Dan selaras dengan jumlah tanggung jawab yang diberikan. Di lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan jumlah tanggung jawab yang diberikan adalah layak. Setidaknya, pegawai tidak merasa kecewa atas jumlah tanggung jawab yang mereka emban, meskipun masih unsur ketidakpuasan atas jumlah tanggung jawab yang mereka dapatkan berjalan secara fluktuatif.

Peluang untuk promosi jabatan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan peluang untuk promosi jabatan adalah netral, biasa-biasa. Kebijakan promosi dari SKPD atau keinginan untuk mendapatkan promosi, menunjukan keadaan yang netral, biasa-biasa tidak berlebihan. Nampaknya, bagian ini merupakan yang paling lemah dalam konteks kepuasan kerja. Terdapat rasa ragu terhadap peluang promosi yang dapat mereka peroleh, karena sistem perpolitikan di daerah menggiring pada pemihakan pada pendukung pemenang kepala daerah. Dengan demikian kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini sangat tinggi, bagi kelompok pemenang kepala daerah.

#### 4.2.3.2.2. Faktor *Hygiene*

Kepuasan kerja-*hygiene* dioperasionalkan pada bagaimana kebijakan organisasi diterapkan dalam praktek, menunjukkan bahwa bagian ini termasuk pada kriteria netral, biasa-biasa. Banyak organisasi berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji merupakan unsur terpenting kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan organisasi di SKPD masih belum optimal. Kebijakan itu dominan dari cara pimpinan dalam mengelola organisasi menunjukkan termasuk pada kriteria netral atau biasa-biasa. Terhadap cara pimpinan dalam mengelola organisasi di SKPD tempat bekerja adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih. Cara pimpinan menangani keluhan bawahan dilakukan secara netral, biasa-biasa.

Adapun tentang kondisi pekerjaan, sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan menunjukkan bahwa persepsi pegawai SKPD terhadap kondisi pekerjaan adalah netral, biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kondisi pekerjaan (sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan) di SKPD tempat bekerja adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih. Keadaan ini menunjukkan bahwa kondisi pekerjaan (sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan) SKPD masih belum optimal. Pun demikian dengan gaji dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan perbandingan antara gaji dan banyaknya pekerjaan adalah netral, biasa-biasa. Menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap gaji dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan di SKPD tempat bekerja adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih. Keadaan menunjukkan bahwa keseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi (*reward*) masih belum sepenuhnya memenuhi harapan pegawai walaupun tingkat kepastiannya dapat terpenuhi.

Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam hal hubungan kerja antara atasan dengan bawahan adalah tinggi. Keadaan ini menunjukkan pula bahwa hubungan kerja antara atasan dengan bawahan di SKPD, bekerja dianggap sudah sesuai harapan. Dan kesempatan untuk berkarya dan berkarier” di lingkungan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Kesempatan untuk “berkarya dan berkarier” di lingkungan kerja SKPD tempat bekerja adalah cukup tinggi, karena perguliran sumber daya pegawai. Poin ini sangat penting karena menunjuk pada adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan meraih posisi struktural yang dianggap sesuai, sehubungan dengan konsistensinya menerapkan waktu pensiun pegawai, walaupun ada unsur politis memperpanjang jabatan struktural dapa SKPD tertentu dan kepada pimpinan tertentu.

#### 4.2.3.3. Variabel Kinerja Organisasi

Umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang pegawai di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan berakumulasi pada kinerja bersama atau disebut kinerja organisasi. Kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan memberikan dampak pada entitasnya sehingga hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sehingga kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi untuk berbuat sesuatu, dengan adanya motivasi maka pegawai

memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerja tidak optimal.

Kinerja berdimensi ruang dan waktu diukur dengan kuantitas, kualitas dan kontinuitas yang digunakan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kuantitas dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas ditinjau dari bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama kerja menjadi suatu ukuran dalam kinerja organisasi, yakni : kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan. Waktu kerja, menerangkan tentang jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Dikatakan individu pegawai mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi dan bermuara pada kinerja organisasi. Dengan demikian budaya organisasi sangat berhubungan dengan kinerja organisasi. Faktor sukses dapat diisolasi cara khusus untuk pengembangan dan dasar pertimbangan kemajuan, maka dapat membuat program untuk mengubah budaya pegawai negeri sipil daerah akan lebih sukses. Pola tingkat laku pegawai, gaya pegawai dan tingkat yang tidak terlihat ada nilai-nilai yang dimiliki bersama dan asumsi yang sudah lama dipegang, dimana tingkat kedua ini lebih sulit untuk diubah. Pola tingkah laku dan gaya pegawai dalam jangka waktu lama dapat menyebabkan perubahan dalam keyakinan yang lebih dalam dipegang. Dengan cara ini, perubahan budaya adalah suatu momentum dan muncul dari tingkah laku.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi berhubungan erat dengan budaya organisasi SKPD-SKPD/instansi yang diteliti mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada kinerja SKPD-SKPD. yakni:

- a. Budaya SKPD-SKPD/Instansi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik untuk jangka panjang.
- b. Budaya SKPD-SKPD/Instansi bahkan mungkin menjadi suatu faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan pelayanan publik dalam dekade mendatang.
- c. Budaya SKPD-SKPD/Instansi yang menghambat kinerja organisasi yang kokoh dalam jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut malah berkembang bahkan dalam pejabat-pejabat yang penuh dengan orang-orang yang pandai.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya SKPD-SKPD/Instansi dapat dibuat agar bersifat lebih dapat meningkatkan kinerja organisasi

- e. Budaya SKPD-SKPD/Instansi yang adaptif dan tidak adaptif dan juga menentukan nilai-nilai inti dan tingkah laku umum dalam setiap jenis budaya organisasi SKPD-SKPD/Instansi.

Individu pegawai dengan motivasi dan kemampuannya sebagai faktor yang menentukan perencanaan karir yang ditentukan oleh pekerja teknis dan manajerial. Kontribusi kecil pada perencanaan karir, juga faktor tidak bekerja (malas) dan bekerja (aktif). Secara konseptual perencanaan karir perihal motivasi individu dan dapat ditemukan dalam harapan-harapan pegawai. Hubungan antara proses manajemen karir terhadap pengembangan dan kinerja pegawai. Sebagai manajemen karir, eksplorasi karir, pengembangan dari tujuan karir dan implementasi strategis karir. Karakteristik pribadi, penggunaan strategi karir, eksplorasi karir, fokus pada tujuan karir, jarak dari tujuan karir, keinginan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan dan persepsi mengenai dukungan manajemen untuk mengembangkan karir.

Eksplorasi diri dan lingkungan berhubungan positif dengan kesediaan pegawai untuk mengambil dalam kegiatan pengembangan; dan fokus pada tujuan karir berhubungan positif dengan kesediaan untuk mengambil bagian dalam kegiatan pengembangan dan kinerja. Peningkatan yang sukarela didalam aktivitas pengembangan dan kinerja. Sehingga untuk memudahkan dalam pengembangan perilaku organisasi sebagai cara yang terbaik untuk menggunakan sumber daya pegawai dalam pengembangan pegawai, para atasan perlu untuk dilatih agar memiliki keterampilan untuk menasehatkan dan umpan balik terhadap pegawainya.

Perencanaan karir organisasi dan tehnik manajemen aktivitas, program dan proses yang merupakan bagian dari peran Manajemen Sumber Daya Manusia. Perbandingan antara sudut pandang organisasi dan pegawai. Frekuensi penggunaan teknik yang berbeda yang informasinya tidak termasuk kinerja di masa lalu, hasilnya menunjukkan tingkat pengetahuan para pegawai yang rendah dengan teknik dan mungkin sesudah itu jauh dibawah harapan dari teori sumber daya manusia dan para praktisi. Pertentangan ditemukan yang berhubungan dengan keberadaan teknik, baik pada tingkat top manajemen maupun tingkat pegawai, masing-masing mempunyai jalan-jalan khusus, yang tidak tampak kepermukaan.

Budaya lama lebih besar daripada proporsi staf yang mengikuti budaya lama terus mengakar pada proporsi staf, hal ini mengindikasikan bahwa terdapat stagnasi dalam arah budaya baru yang diinginkan oleh pemangku kepentingan. Di lapangan ditemukan adanya kelompok budaya, yakni budaya atasan (top manajer/manajemen senior), manajemen tingkat menengah dan staf yang pada dasarnya merupakan cerminan sebuah budaya dalam transisi : yaitu mereka yang mengadopsi budaya baru, mereka yang sebagian mengadopsi budaya baru dan mereka yang tidak mengadopsi budaya baru.

Level dalam instansi yaitu pegawai, supervisor dan manajer dalam unit yang sama ; (b) mengukur berbagai macam *outcomes* individu ; (c) mengukur nilai kerja individu dan persepsi mereka terhadap nilai-nilai manajemen dan (d) pengumpulan data kinerja dari catatan organisasi. Pegawai mengalami kepuasan dan komitmen lebih besar dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena nilai kerja individu mendekati nilai kerja supervisor dan manajemen. Pegawai merasa lebih puas dan komit bila nilai-nilai mereka cocok dengan nilai-nilai atasan/supervisor mereka, dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka.

Adanya kesesuaian antara budaya nasional, budaya lokal dan budaya organisasi dapat menurunkan stress di dalam pekerjaan dibandingkan dalam meningkatkan kinerja. Budaya nasional (tercermin dalam aturan-aturan) mempunyai dampak yang lebih besar kepada para pegawai dari pada budaya instansi mereka. Ini berarti bahwa berapa besarnya pengaruh budaya instansi untuk memahami perilaku orang-orang di tempat kerja, budaya nasional memiliki pengaruh yang lebih besar lagi. Oleh karenanya manajemen karir tidak hanya meliputi perencanaan, realisasi dan pengawasan terhadap aktivitas manajemen personalia untuk menentukan urutan posisi pegawai dari waktu ke waktu, tetapi juga harus mempertimbangkan *organizational context*. Yaitu : Jangan menciptakan harapan apapun yang tidak dapat dipenuhi, fleksibel, mempertimbangkan kompensasi antara promosi dan *work content* dan membedakan antara pengalaman masa lalu dan harapan masa depan.

Komitmen organisasi dibentuk oleh budaya organisasi yang memiliki dampak pada kinerja organisasi. Ini artinya bahwa jenis budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat memberikan organisasi dengan kinerja yang unggul atau sukses. Penemuan ini perlu untuk mengerti dengan lebih baik jenis budaya yang ada dalam organisasi mereka dan kemudian menilai kekuatan dan kelemahan budaya ini dalam menetapkan organisasi mereka, karena budaya organisasi tampaknya memiliki dampak pada perilaku pegawai. Perlu untuk membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang lebih kondusif untuk para pegawai dan organisasinya, juga harus menentukan pokok-pokok nilai inti yang sesuai dengan suasana (iklim) organisasi. Pimpinan di tingkat SKPD dapat menentukan jenis orang atau pegawai yang diperlukan sesuai dengan budaya organisasi bukan berdasarkan politis. Kemudian dapat memotivasi pegawai dengan jenis komitmen yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja yang unggul dalam organisasi. Implikasi yang penting pada hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja. Menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi atau pengaruh budaya organisasi, namun tidak menunjukkan potensi hubungan dari tiga faktor ini (budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja). Hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja. Budaya nasional dan budaya lokal harus diperhitungkan, jika mau membuat ramalan yang tepat mengenai perilaku organisasi dalam SKPD-Dinas di Pemerintah Daerah. Budaya organisasi dan orientasi etika mempengaruhi orientasi strategik yang berdampak terhadap implementasi kinerja organisasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, komitmen, dan budaya organisasi terhadap aktualisasi peran atasan yang berdampak pada meningkatnya efektivitas organisasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan perilaku pejabat publik. Budaya organisasi yang lebih kuat memiliki kemampuan untuk mendorong perilaku pejabat publik yang lebih baik. Menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan komitmen individu berpengaruh simultan dan parsial terhadap komitmen organisasi. Demikian pula berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif kompetensi, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai dikategorikan baik. Berdasarkan hasil analisis verifikasi bahwa hubungan korelasi antara kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah erat, positif dan signifikan. Ini berarti bahwa terjadi sinergi yang positif antara kompetensi, motivasi kerja, budaya kerja,

budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Terhadap hubungan positif antara pengendalian intern, audit internal dan komitmen organisasi, pengendalian intern, audit internal dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap tata kelola Pemerintah yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah baik secara simultan maupun parsial pada pemerintah kabupaten/kota di obyek penelitian ini.

Budaya organisasi pada masih lemah, perencanaan karir belum terencana dengan baik serta motivasi kerja dan kinerja pegawai masih rendah, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan karir, perencanaan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai dimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pada terhadap motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui perencanaan karir dimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pada terhadap motivasi. Budaya atau perilaku; selama ini persepsi penilaian kinerja yang dilaksanakan di lingkungan PNS. Penilaian kinerja dalam bentuk format DP-3 dibuat pada saat mengajukan kenaikan pangkat. Kedua, resistensi, kecenderungan seseorang dalam menyikapi suatu sistem baru dalam pribadinya yang akhirnya menimbulkan penolakan terhadap hal-hal baru tersebut (*mempertahankan status quo*). Ketiga, *ewuh pakewuh*, penilaian dengan digunakannya instrument penilaian kinerja, seseorang pemimpin yang memiliki kecenderungan untuk canggung menerima pemikiran dari bawahannya dan sebaliknya. Keempat, regulasi, belum adanya aturan atau payung hukum yang mengatur implementasi instrument penilaian DP-3. Berdasarkan ketiga sistem penilaian kinerja pegawai tersebut DP-3 memiliki keunggulan dan kelemahan dalam kaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai. Secara spesifik dikatakan bahwa untuk kondisi saat ini alternatif yang paling tepat adalah dengan mengkombinasikan sistem penilaian berdasarkan rating sistem, rangking sistem dan sistem penilaian sasaran (*Object Based System*).

#### **4.2.3.3.1 Faktor *Interpersonal Support***

*Interpersonal Support* dioperasionalkan dengan sering membantu menyelesaikan pekerjaan pegawai lain yang beban kerjanya berlebihan menunjukkan bahwa kinerja SKPD dalam kaitannya dengan bantuan terhadap rekan kerja lain adalah tinggi. Tingkat kerjasama pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dalam satu tim kerja cukup tinggi. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya. Secara umum, menggambarkan interaksi positif pegawai SKPD yang tinggi. Pegawai senantiasa mendorong semangat pegawai lain dan menjaga kekeluargaan tanpa melanggar aturan menunjukkan prinsip kekeluargaan dan kepatuhan pada aturan adalah sangat tinggi. Pegawai merasakan bahwa cara kerja di SKPD penuh dengan kekeluargaan namun tetap berada pada alur aturan organisasi. Pemberian informasi yang diperlukan kepada rekan kerja baik diminta ataupun tidak diminta menunjukkan adanya kondusifitas, dukungan dan kerjasama dengan rekan kerja di SKPD dimana responden bekerja sangat kuat.



#### **4.2.3.3.2. Faktor *Organizational Support***

*Organizational Support* dioperasionalkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang mencukupi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik menunjukkan bahwa secara subyektif menganggap pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas-tugas di SKPD sangat memadai, lebih dari cukup. Adapun tentang memahami langkah, prosedur dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa kinerja SKPD dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah sangat tinggi. Secara subyektif pegawai merasa sangat memahami langkah, prosedur dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan di SKPD, walaupun masih ada pegawai yang tidak memahaminya dan selalu menunggu perintah. Dengan demikian, temuan ini dapat membantah pandangan bahwa panduan terhadap tugas, pokok, dan fungsi pegawai adalah hiasan semata. Sedangkan kebijakan dan prosedur merupakan landasan utama dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa kinerja SKPD untuk pernyataan ini adalah sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara subyektif pegawai menempatkan kebijakan dan prosedur SKPD sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas-tugas dengan sangat baik. Temuan ini konsisten dengan aturan yang berlaku merupakan landasan terpenting dalam melaksanakan pekerjaan.

Efisiensi waktu kerja diwujudkan dengan ada di tempat kerja, yakni jarang mengambil waktu istirahat melebihi waktu yang ditetapkan menunjukkan bahwa efisiensi waktu kerja termasuk pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara subyektif pegawai menganggap telah memiliki disiplin waktu yang baik.

Tentang kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menunjukkan bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan adalah tinggi. Ketepatan waktu berkenaan dengan kuantitas pekerjaan. Berdasarkan temuan ini bahwa secara kuantitas, hasil dari pekerjaan dapat diandalkan dan kecil kemungkinan adanya pekerjaan bertumpuk yang tak terselesaikan. Berupaya untuk menjaga kualitas pekerjaan, menunjukkan bahwa upaya pemeliharaan kualitas pekerjaan tergolong adalah sangat tinggi. Ditunjukkan bahwa pegawai beranggapan bahwa upaya-upaya untuk mencapai kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab telah dilakukan dengan sangat baik. Berdasarkan itu, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pegawai SKPD dalam aktivitasnya bukan saja mampu menjaga kuantitas namun juga kualitas pekerjaan. Dan Hasil pekerjaan sangat akurat dan nyaris tanpa kesalahan menunjukkan termasuk pada kriteria tinggi. Ditunjukkan bahwa secara subyektif pegawai berpendapat bahwa hasil pekerjaan memiliki akurasi tinggi dengan tingkat kesalahan rendah, dengan kualitas pekerjaan nampak konsisten. Pegawai SKPD memandang dirinya mampu mempertahankan konsistensi dalam pemeliharaan kualitas pekerjaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **4.2.3.3.3. Faktor *Conscientiousness Initiative Support***

*Conscientiousness Initiative Support* dioperasionalkan pada berusaha mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ditunjukkan bahwa tingkat kreativitas dan inovasi dalam pencarian terhadap teknik baru dalam penyelesaian pekerjaan dari pegawai cukup tinggi. Hal ini sekaligus menandakan bahwa pegawai SKPD tidak terpaku pada metode-metode lama yang mungkin saja sudah kehilangan efektivitasnya. Sedangkan berkenaan dengan merasa tidak terikat untuk

menggunakan kebiasaan lama dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan tinggi, dan konsisten memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi serta ruang gerak yang mencukupi dalam penyelesaian pekerjaannya. Adapun bekerja dengan lebih keras daripada yang seharusnya menunjukkan bahwa persepsi pegawai yang bersangkutan mempunyai semangat yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaannya. Demikian pula dengan memiliki hasrat yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, menunjukkan keinginan yang lebih kuat dalam bekerja adalah dominan. Sehingga berkonsentrasi dan memberikan yang terbaik untuk proses pekerjaan termasuk pada kriteria tinggi. Hal ini ditunjukkan bahwa komitmen pegawai untuk memberikan yang terbaik terhadap SKPD terhitung sangat tinggi, dan konsisten dengan pernyataan sebelumnya.

#### **4.2.4. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Diukur Melalui Dimensi *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Berdasarkan studi lapangan dari hasil observasi, wawancara dan angket bahwa 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. Suatu keadaan pegawai memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk dan adanya derajat percaya menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Vandenberg, 1992). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga mempunyai tanggung jawab dan kesadaran dalam menjalankan organisasi dan termotivasi melaporkan semua aktivitas dengan melaksanakan akuntabilitas kepada publik secara sukarela sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri, atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.. Kunci dari komitmen ini adalah *want to* dengan dimensi : (a) *sense of belonging*, (b) *emotional attached*, (c) *personal meaning*. Pegawai dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap kinerja organisasi.

1). Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi.

Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga. Adapun indikator *affective* meliputi keinginan dan usaha untuk memenuhi tugas-tugas perusahaan dan menyesuaikan diri terhadap tugas kantor, termasuk loyalitas pada perusahaan dan tanggung jawab penyelesaian tugas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Noe (2002 : 345) yang menyatakan bahwa pegawai dan organisasi saling mempunyai *responsibility*. Dari sudut pegawai, persepsi terhadap penerapan tanggung jawab moral organisasi kepada pegawai mempengaruhi sikapnya terhadap organisasi dan pekerjaannya. Melibatkan rasa memiliki dan terlibat didalam organisasi. Derajat seorang individu pegawai terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena kesepakatan pegawai terhadap tujuan organisasi adalah memberi pelayanan pada masyarakat.

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk melakukan *internal whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan kepada bagian yang berwenang) dibandingkan *external whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan pada pihak yang berwenang di luar baikannya). Komitmen afektif mencerminkan kekuatan kecenderungan individual untuk tetap bekerja dalam organisasi karena individu tersebut setuju dengan organisasi dan senang bekerja pada organisasi tersebut. Komitmen afektif melihat komitmen organisasi sebagai suatu bentuk ekspresi emosional individual terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dengan demikian di lapangan penelitian menunjukkan bahwa individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu pegawai memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Penelitian ini juga menunjukkan *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Indikator komitmen afektif mempunyai faktor-faktor (karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja, karakteristik struktural, tantangan, kejelasan peran, kejelasan tujuan, kesulitan tujuan, reseptif manajemen, kohesi rekan, ekuitas, kepentingan pribadi, tanggapan dan partisipasi).

2) *Continuance Commitment*,

*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. Yakni suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). dengan dimensi : (a) Pilihan lain, (b) *Benefit*, (c) Biaya.

Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan

organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada kinerja organisasi.

Adapun indikator *continuance commitment* yang tinggi yaitu karyawan akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi (Allen & Mayer, 1997).

Hal ini berkaitan juga dengan karakteristik responden yang menurut penelitian merupakan masa kerja yang masih baru sehingga dengan masa kerja yang baru tersebut akan berpengaruh pada komitmen organisasional itu sendiri. Sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Buchanan (1974) yaitu masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit oleh karena otonomi semakin besar, serta adanya peluang promosi yang semakin tinggi dan akses mendapatkan pekerjaan semakin sulit karena faktor usia.

Berkaitan dengan hal ini, maka individu yang masih memiliki usia muda dan lama pekerjaan yang baru tersebut belum diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada kinerja organisasi dan masih perlu dilakukan pembinaan dan pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen. *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen & Meyer, 1997).

Berdasarkan beberapa penelitian *continuance commitment* tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi, komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (Allen & Meyer, 1997). Hal menarik lainnya, semakin besar *continuance commitment* seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik. Hal ini merupakan suatu kondisi yang buruk.

Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

*Continuance commitment* naik ketika pegawai percaya bahwa organisasi melakukan upaya yang terbaik untuk mencegah demosi dan pemberhentian pegawainya. Dimensi komitmen ini atas dasar besar kecilnya pembiayaan yang akan ditanggung oleh karyawan jika meninggalkan organisasi. Tentu saja dalam hal ini erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk memperhitungkan resiko yang akan diambarnya. Jadi yang menentukan komitmen organisasional para pegawai ditentukan oleh dominannya faktor rasional-material. Hal ini karena keadaan pegawai merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berpikir bahwa meninggalkan pekerjaan sebagai PNS akan sangat merugikan bagi diri mereka.

Adanya kesadaran PNS, bahwa akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi. Hal tersebut ini sejalan dengan (Allen & Meyer, 1997). Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah.

Indikator komitmen berkelanjutan, mempunyai faktor-faktor (*Increase in pay, Status, Freedom, Promotional opportunity, Number of investment or side-bets, Perceived lack of alternatives, Skill, Formal education, Relocate, Self investment dan Pension*).

### 3). *Normative Commitment*

*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. Dengan kata lain adanya suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). dengan dimensi : (a) Keyakinan untuk loyal, (b) Keyakinan akan etika.

Komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation*, dimana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Indikator *normative commitment*, individu dengan *normative commitment* yang tinggi tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban

atau tugas. Sejalan dengan pendapat Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance, work attendance, dan organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan

Hubungan antara *normative commitment* dengan ketidakhadiran seseorang jarang sekali mendapat perhatian. *Normative commitment* dianggap memiliki hubungan dengan tingkat ketidakhadiran dalam suatu penelitian (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997). Berdasarkan hasil penelitian *normative commitment* berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja (Randall et al., dalam Allen & Meyer, 1997) dan pengukuran laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Ashfort & Saks dalam Allen & Meyer, 1997). *Normative commitment* memiliki hubungan dengan tingkah laku *organizational citizenship* (Allen & Meyer, 1997). Walaupun demikian hubungan antara *normative commitment* dengan tingkah laku *extra-role* lebih lemah jika dibandingkan *affective commitment*.

Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas. Sehingga komitmen ini lebih menekankan kepada keterlibatan perasaan dan menggambarkan dedikasi seseorang untuk tetap tinggal dan bekerja pada organisasinya. Yakni suatu perasaan dari pegawai tentang kewajiban (*obligation*) untuk bertahan dalam organisasi. PNS berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam SKPD karena suatu loyalitas personal, dengan kata lain PNS dengan komitmen normatif yang tinggi bertahan dalam organisasi karena mereka merasa *ought to do so* (harus melakukan hal itu). Artinya ada keyakinan dari PNS bahwa dia berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam organisasi.

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkahtaku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Indikator *normative commitment* ditunjukkan oleh perasaan individu yang berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasinya, dan juga menunjukkan adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul. Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkahtaku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti kinerja, kehadiran, kewarganegaraan organisasi. Indikator komitmen normatif faktor-faktor mempunyai (familiar atau budaya, sosialisasi, peserta organisasi).

#### **4.2.5. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui *Hygiene* dan *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Hasil observasi, wawancara dan angket bahwa kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi *hygiene* dan *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Secara individual, dimensi-dimensi *hygiene* dan *motivators* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Pengaruh *motivators* terhadap kinerja organisasi mempunyai pengaruh dalam level manfaat tertentu dan lebih tinggi dibanding pengaruh dimensi *hygiene* terhadap kinerja organisasi kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, dikonfirmasi mengenai besarnya pengaruh, dan diuraikan lebih lanjut pada uraian di bawah ini :

##### **4.2.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui *Hygiene* Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam lingkup *hygiene* dalam rangka peningkatan kinerja organisasi adalah : faktor-faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi. jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.

Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu. Situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya adalah faktor *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan pegawai, berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan administrasi teknis, teknik pengawasan, sistem penggajian, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kejadian status pekerjaan. Sikap terhadap tempat kerja, pegawai berkewajiban menciptakan suasana yang baik agar tercapai kinerja organisasi yang tinggi. Menciptakan suasana kerja yang baik, berkaitan erat antara personal maupun institusi.

##### **4.2.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z).**

Pegawai yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja

keras, bekerja penuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Nani Imaniyati, 2007). Pengertian di atas, menggambarkan bahwa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju pegawai yang profesional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan terus dilakukan dan dievaluasi. Apabila pegawai penuh kesadaran bekerja optimal maka kinerja organisasi meningkat dan tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata, upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi kenyataan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan (Maidani, Ebrahim, 1991). Hal kepuasan kerja, Locke (1969) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (Miner, 1980). Faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni : gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang memadai membentuk pada kepuasan atau ketidakpuasan pegawai, yakni tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan dan kenyataannya. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam lingkup motivasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi adalah : (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi : minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Persoalannya adalah bagaimanakah pengaruh faktor kepuasan kerja melalui *motivators*, yaitu : gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja terhadap kinerja pegawai yang terjadi di Dinas-dinas objek penelitian ini adanya keterkaitan kebijakan Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, faktor-faktor kepuasan kerja itu pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada Dinas-dinas yang diteliti, terciptanya kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan yang terakumulasi



dalam lingkup *motivators* adalah pimpinan terdekat dengan proses kerja pegawai. Sehingga mendatangkan prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan akan pelayanan publik. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai dalam memandang pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya, membuktikan masih belum menjadi perhatian. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turn over*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turn over* pegawai besar maka kepuasan kerja pegawai berkurang sehingga berdampak pada kinerja organisasi.

Pegawai merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi individu-individu pegawai atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian yang dirasakan. Kepuasan akan terbentuk sepanjang mereka merasa ada keadilan dalam lingkup *motivators*. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain dengan diberi perhatian yang adil pula. Sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya, segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya dan adanya perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu. Situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya adalah faktor *satisfiers* atau *motivators*, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan (prestasi, pengakuan, pekerjaan yang dihadapi, tanggung jawab dan perkembangan kemajuan kerja), yang terakumulasi pada kinerja organisasi. Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan bermuara pada kinerja organisasi. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Penghargaan dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pegawai meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja dan kinerja organisasi di waktu yang akan datang.

Kepuasan kerja diukur melalui *motivators* pengaruhnya besar terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung menjadi suatu sistem yang berlanjut. Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi dini. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan

pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja mempunyai catatan kehadiran dan mentaati peraturan tidak atas keterpaksaan dan berprestasi untuk mendukung kinerja organisasi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja melalui *motivators* mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun Dinas-dinas yang diteliti, terutama untuk menciptakan keadaan positif pada kinerja organisasi. Kepuasan kerja melalui *motivators* merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Penelitian ini sejalan dengan pendapat Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah : pertama, faktor hubungan antar pegawai, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan pegawai, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara pegawai, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya. Mengkaji analisis kepuasan kerja melalui motivator berhubungan dengan dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dinas, bidang, seksi yang merangkum pada setiap pegawai. Teori kinerja organisasi (*performance*) yang diformulasikan oleh Keith Davis di atas, yaitu *Organization Performance = Ability with + Motivation*. Teori tersebut akan diaplikasikan dengan menggunakan berbagai sumber rujukan yang telah dimodifikasi sesuai dengan permasalahan yang dikaji. Dengan demikian faktor-faktor motivasi dan kemampuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hubungan dengan motivasi kerja Maslow menyusun sebuah hirarkhi tentang kebutuhan manusia. Pegawai yang masih berada pada tingkatan pemenuhan kebutuhan fisik pola motivasinya tentu saja berbeda dengan pegawai yang sudah sampai pada tahap aktualisasi diri. Bagi mereka yang memiliki tingkat kebutuhan aktualisasi diri sangat besar, bekerja telah berubah menjadi sebuah kesenangan dan bekerja bukan lagi dirasakan sebagai sebuah beban. Namun dengan demikian berarti tugas besar dalam kepemimpinan ialah sejauhmana para pemimpin dalam instansi pemerintah (SKPD) mampu memindahkan posisi pegawai yang dipimpin itu, dari tahap hirarkhi yang rendah menuju hirarkhi yang tinggi.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja organisasi yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan pegawai dan organisasi. Pegawai dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja organisasi yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi pegawai yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan bermuara pada kinerja organisasi. Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat, misalnya kondisi kerja yang tidak mendukung, akan menurunkan kualitas organisasi tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kinerja organisasi, dan tujuan organisasi jadi tidak maksimal.

Memotivasi pegawai untuk kinerja organisasi, merupakan kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Kuatnya motivasi yang dimiliki individu pegawai akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya dalam proses kerja dan bermuara pada kinerja organisasi.

### 4.3. Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas, maka dalam penelitian ini dapat diketengahkan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Secara simultan mengungkap bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang selama ini dilaksanakan secara empirik mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa belum optimalnya kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
2. Secara parsial bahwa komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dimensi yang paling signifikan dibandingkan dengan dimensi yang lain adalah dimensi *affective commitment*, sehingga perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaannya. Sedangkan pengaruhnya yang lebih kecil adalah dimensi *normative commitment* dan *continuance commitment*. Dimensi ini tidak dominan pengaruhnya akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.
3. Hasil penelitian secara parsial mengungkap bahwa kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi *hygiene* dan *motivators* signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dari kepuasan kerja yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *motivators* artinya dimensi ini memberikan pengaruh paling signifikan, sehingga memerlukan prioritas utama di dalam pelaksanaannya. Sedangkan pengaruh yang selanjutnya terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *hygiene*. Dimensi ini pengaruhnya kurang signifikan dibandingkan dengan pengaruh *motivators*, akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.

#### 4.4. Keterbatasan Penelitian

Setelah melakukan analisis hasil penelitian, diketahui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut :

- 1) Belum optimalnya pelaksanaan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berimplikasi terhadap kinerja Dinas-dinas yang membidangi perindustrian perdagangan dan pasar di 5 (lima) Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, sehingga banyak mempengaruhi dalam pengumpulan data primer di lapangan maupun sekunder.
- 2). Implikasi pelaksanaan Undang-Undang Otonomi Daerah yang sejak tahun 1999 digulirkan yang terus mengalami perubahan masih menyisakan berbagai permasalahan di daerah termasuk permasalahan kepegawaian, seringkali rotasi pegawai dan tidak sesuai dengan kompetensi serta pengalamannya, hal ini cukup berpengaruh terhadap pengetahuan dan kemampuan responden menjawab pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh peneliti.
- 3). Indikator yang digunakan pada masing-masing variabel masih terbatas, sehingga masih ada beberapa hal yang belum dicakup dalam pembahasan secara mendalam dan masih perlu dikembangkan lebih lanjut. Sehingga keterbatasan penelitian yang memerlukan perbaikan dan pengembangan dalam studi-studi selanjutnya. Karena studi ini belum mencakup aspek-aspek lain yang detail merupakan faktor penting, maka untuk lanjutan penelitian ini lebih mengembangkan pada, aspek kepemimpinan, aspek kebijakan publik di daerah, aspek budaya organisasi di daerah, aspek pengembangan pendidikan politik dan demokratisasi di daerah, aspek program regulasi di daerah, aspek penganggaran daerah, dan aspek psikologis personalitas pembuat kebijakan Pemerintah Daerah. Penelitian ini juga hanya berobjekan 5 (lima) Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Jawa Barat dan data yang digunakan adalah 3 (tiga) tahun yaitu tahun 2009, 2010 dan 2011 sehingga belum dapat dilakukan analisis yang lebih komprehensif. Untuk itu pada penelitian-penelitian selanjutnya perlu adanya penambahan data baik untuk jumlah kurun waktu maupun jumlah daerah.

#### 4.5. Pengaruh Lain (*Epsilon*) Yang Tidak Diteliti

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh variabel lain (*epsilon*) yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, artinya rendahnya kinerja Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, tidak semata-mata ditentukan oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti akan tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga perlu mendapat perhatian di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat. Berikut ini akan peneliti kemukakan persentase variabel kinerja.

Besarnya koefisien determinasi untuk variabel kinerja adalah:

$$KD = 0,462 \times 100 \% = 46,2 \%$$

Nilai koefisien determinasi kinerja adalah 46,2 %. Dengan demikian, perubahan-perubahan pada variabel kinerja dapat dijelaskan sebesar 46,2 % dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *hygiene*, dan *motivators*. Adapun sisanya

sebesar 53,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis. Artinya, kinerja Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, tidak semata-mata ditentukan oleh ketiga jenis dimensi komitmen organisasional tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti akan tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga perlu mendapat perhatian di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berangkat dari hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan secara komprehensif pada Bab IV, maka peneliti kemudian dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian disertasi ini telah mengungkap bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi terhadap kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian secara simultan mengungkap bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan pengaruhnya signifikan terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang selama ini dilaksanakan secara empirik mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa belum optimalnya kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Secara parsial bahwa komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitemt*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dimensi yang paling signifikan dibandingkan dengan dimensi yang lain adalah dimensi *affective commitment*, sehingga perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaannya. Sedangkan secara berurutan signifikansi pengaruhnya adalah dimensi *normative commitment*, dan dususul oleh *continuance commitment*. Dimensi ini tidak dominan pengaruhnya akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.
4. Hasil penelitian secara parsial mengungkap bahwa Kepuasan kerja menurut faktor *hygiene* dan *motivators* signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dari kepuasan kerja yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *motivators* artinya dimensi ini memberikan pengaruh paling signifikan, sehingga memerlukan prioritas utama di dalam pelaksanaannya. Sedangkan pengaruh selanjutnya terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *hygiene*. Dimensi ini pengaruhnya kurang signifikan dibandingkan dengan pengaruh *motivators*, akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti dapat mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

### 5.2.1. Secara Akademik

1. Pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya terkait dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja organisasi, disarankan agar kepada peneliti lain untuk menguji kembali hasil penelitian ini serta untuk mengembangkan konsep-konsep yang berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi.
2. Temuan baru dalam penelitian ini adalah konsep pengembangan sumber daya manusia salah satu parameter untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai. Pada penelitian ini juga peneliti menjelaskan bahwa teori yang digunakan masih cukup relevan dan aktual untuk mengukur kinerja organisasi.

### 5.2.2. Secara Praktis

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, maka secara praktis peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Berhubung komitmen organisasional dan kepuasan kerja sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, maka disarankan komitmen organisasional dan kepuasan kerja ini dijadikan prioritas utama di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.
2. Mengingat kepuasan kerja secara empirik telah memberikan pengaruh paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, maka dalam pelaksanaannya disarankan untuk lebih memprioritaskan perhatian terhadap faktor *motivators*. Adapun langkah konkrit yang dapat diambil adalah membangun visi dan misi bersama melalui komunikasi dan sosialisasi terhadap para pegawai secara intensif dan komprehensif.
3. Lebih meningkatkan komitmen organisasional terhadap para pegawai pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, pimpinan disarankan untuk memperhatikan faktor *motivators*. Adapun langkah konkrit yang bisa dilakukan antara lain, melakukan pendekatan secara persuasif dan psikologis terhadap para pegawai.

### 5.2.3. Secara Kebijakan

Saran kebijakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, disarankan untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ada secara optimal terutama kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi dalam penanganan urusan di bidang perindustrian, perdagangan dan pasar.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti sarankan sebagai berikut:

Bahwa dalam kinerja organisasi disarankan untuk menerbitkan Keputusan Kepala Daerah atau Kepala SKPD tentang *Standard Operating Procedures* (SOP) capaian kinerja, target dan keberlanjutan kinerja dilihat dari aspek perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendaliannya.

Dalam komitmen organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung agar setiap kepala daerah, pimpinan SKPD dan jabatan Struktural lainnya membuat fakta integritas yang merupakan *political will* yang dievaluasi setiap tahunnya.

Saran kebijakan untuk kepuasan kerja adalah dibuatkan keputusan kepala daerah yang dapat memberikan *reward and punishment* yang jelas kepada pegawai dalam upaya memberikan kesesuaian penghargaan terhadap pegawai sesuai dengan kompetensi teknis dan kompetensi akademiknya serta memberikan hukuman apabila capaian kinerjanya rendah atau melanggar peraturan perundangan yang berlaku.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abramson, E., L. A. Cutler., R. W. Kautz., and M. Mendelson. 1958. *Sosial Power and Commitment: A Theoretical Statement*. American Sociological Review.
- Arikunto Suharsimsi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta
- 2000. *Manajemen Penelitian*, Jakarta. Rineka Cipta
- Ashman, Ian. 2002. *Precision Implement or Blunt Knife? An Investigation of the Organisational Commitment Questionnaire*
- Bateman, T. S., and S. Strasser. 1984 "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment."
- Becker, Howard S. 1960. *Notes on the Concept of Commitment*.
- Beck, Karen., and Carlene Wilson. 1995. *The Development of Organizational Commitment Across the Career Span of Police Officers*. Australian Centre for Policing Research Report Series.
- Behn, Robert D. 2003. *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. Public Administration Review
- Borchers, Andrew S., and Julia Teahen. 2000. *Organizational Commitment of Part-Time and Distance Faculty*
- Brown, Steven D. and Robert W. Lent (Editor). 2004. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. Wiley.
- Buchanan II, Bruce. 1974. *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly
- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. *Situational Judgment and Job Performance*. Human Performance.
- Cooper, Donald R., and C. William Emory. 1995. *Business Research Method*. 5<sup>th</sup> Ed. Irwin.
- Farh, J., Dobbin, O. and Cheng, B. 1991. *Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings made by Chinese and US Workers'*, Personnel Psychology.
- Ferris, Kenneth. 1981. *Organisational Commitment and Performance in Professional Accounting Firms'*, Accounting, Organisations and Society.

- Furnham, Adrian., and Paul Stringfield. 1998. *Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings*. Human Relations.
- Futrell, Charles., and A. Parasuraman. 1984. *The Relationship of Satisfaction to Salesforce Turnover*.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., dan James H. Donnelly. 1994. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Alih Bahasa.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Good, Linda K., Thomas J. Page., and Clifford E. Young. 1996. *Assessing Hierarchical Differences in Job Related Attitude and Turnover Among Retail Managers*.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. *Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 Three-Component Model of Organizational Commitment*.
- Hadi Sutrisno.1985. *Metodologi Research (1)*. Yogyakarta. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- \_\_\_\_\_.1986. *Metodologi Research (3)*.Untuk Penulisan Paper,Skripsi,Thesis dan Disertasi.Yogyaharta. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson., Ronald L. Tatham., and William C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall 5<sup>th</sup> ed.
- Harits Benyamin. 1997.*Teknik Menulis Karangan Ilmiah*. Bandung. Insani Press
- Harits Benyamin. 2005.*Teori Organisasi*. Bandung. Insani Press
- Harris, Stanley G., Robert R. Hirschfeld., Hubert S. Field., and Kevin W. Mossholder. 1993. *Psychological Attachment: Relationships with Job Characteristics, Attitudes, and Preferences for Newcomer Development*.
- Herzberg, Frederick.1962. *New Approach in Management Organization and Job Design*. Management and Organizational Behavior Classics, 6<sup>th</sup> Ed, 1996.
- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. "Hezberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism."
- Houser, Rick., and Anne Chace.1993. *Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry*.

- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. 1972. *Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.*
- Hughes, Linda C., Sandra Ward., Cecelia Gatson Grindel., Elizabeth Ann Coleman., Donna L. Berry., Pamela S. Hinds., Denise M. Oleske., Cynthia Miller Murphy., and Marilyn Frank-Stromborg.1973 “*Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses.*”
- Huselid, Mark A., and Nancy E Day.1991. *Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis.*
- Ihalauw, John J.O.I. 2008. *Konstruksi Teori. Komponen dan Proses.* Jakarta. PT. Grasindo
- Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. *Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed.*
- Ivancevich, John M. 1978. *The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Nonstimulating Jobs.*
- Kanter, Rosabeth Most. 1968. *Commitment and Sosial Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities.*
- Kanter, Rosabeth Most. 1984.*Changes in office roles needed to make best use of automation.*
- Karp, H. B., and Jack W. Nickson. 1973. *Motivator-Hygiene Deprivation as a Predictor of Job Turnover. Personnel Psychology, Vol.*
- Kelly, Janet M., and David Swindell. 2002. A Multiple Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: *Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdiction.* Public Administration Review, Vol. 62
- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 2001. *Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research Behavioral Research In Accounting.* Vol. 13
- Kim, Soonhee. 2002. *Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership.* Public Administration Review. Vol. 2
- Lankau, Melenie J.,Dawn S. Carlson., and Troy R. Nielson. 2006. *The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes.* Vol. 68

- Lance, Charles E. 1998. *Job Performance as a Moderator of the Satisfaction-Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives*, Vol. 9
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. *Dimension of Organizational Commitment in the Public Sektor: An Empirical Assessment*. *Public Administratif Quarterly* Spring
- Locke, Edwin A. 1969. *What is Job Satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4
- Dan Lonkevich. 1999. *GGFP's Gentile Bets On Talent, Enthusiasm*. National Underwriter P&C.
- Lopez, Elsa M. 1982. *A Test of Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship*. *The Academy of Management*. Vol. 25
- Maidani, Ebrahim.1991. *A Comparative Studi of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sektor*. *Public Personnel Management*, Vol. 20
- Mathieu, John E., and James L. Farr. 1991. *Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction*. *Applied Psychology* Vol. 76 No. 1
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Vol. 108
- Mayer, Roger C., and F. David. Schoorman. 1992. *Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment*. *Academy of Management* Vol. 35
- McGee, Gail W., and Robert C. Ford. 1987. *Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales*. *Applied Psychology*, Vol. 72
- Meyer, John P., Thomas E. Becker., and Christian Vandenberghe. 2004. *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual and Integrative Model*. *Appied Psychology* Vol. 89
- Meyer, John P., and Carherine A. Smith. 2000. ***HRM Practices and Organizational commitment: Test of a mediation model***. *Canadian of Administratif Science*, Dec.
- Meyer, John P., Gregory Irving P., and Natalie J. Allen.1998. *Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Worl Experiences*. *Organizational Behavior* Vol. 19

- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch.2001. *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*. *Human Resource Management Review* Vol. 11.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen.1991. *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review* Vol. 1.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., and Ian R. Gellatly.1990. *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*. *Applied Psychology* Vol. 75.
- Meyer, John P, Natalie J Allen, and Laryssa Topolnytsky.1988. *Commitment in a Changing World of Work*. *Canadian Psychology* Vol.39
- Meyer, John P., D. Ramona Bobocel., and Natalie J. Allen.1991. *Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-entry Influences*. Vol. 17
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith.1993. *Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization*. *Applied Psychology* Vol. 72
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen.1990. *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*. *Applied Psychology*, Vol. 75
- Meyer, John P. David J. Stanley., Lynne Herscovitch., and Laryssa Topolnytsky.2002. *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Vocational Behavior* Vol. 61
- Miner, John B. 1980.*Theories of Organizational Behavior*. Illinois: The Dryden Press.,
- Mumford, Enid. 1991. *Job Satisfaction: A Method of Analysis*. *Personnel Review*, Vol. 20
- Morris, James H., and James L. Koch. 1979. *Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings*. *Vocational Behavior* , Vol. 14
- Morris**, James H., and Daniel J. **Sherman** . 1981. *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. *Academy of Management*, Vol. 24
- Motowidlo, S.J. 2003. *Job performance*, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational*

- Psychology. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Near, Janet P. 1989. *Organizational Commitment Among Japanese and U.S. Workers*. Organization Studies, Vo. 10
- Noblet, Andrew., John Rodwell., and John McWilliams.2006. *Organizational change in the public sektor: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management*. Work & Stress,
- Norris, Dwight R., and Robert E. Niebuhr. 1984. *Attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship*. Academy of Management Vol. 27
- Nunnally.1978. *Psychometric Theory*. India: McGraw-Hill 2<sup>nd</sup> ed
- Ondrack, D. A. 1970. *Defense Mechanism and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. Academy of Management , Vol. 17
- O'Reilly, Charles., and Jennifer **Chatman**. 1986. *Applied Psychology*, Vol. 71 Issue 3
- Osborne, Stephen P. 2006. *The New Public Governan*. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.nce? Public Management Review Vol. 8
- Porter, Lyman W., Steers, Ricfiard M., Mowday, Richard T., Boulian, Paul V. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Applied Psychology, Oct74, Vol. 59
- Poznanski, Peter J., and Dennis M. Bline.1997. *Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants*. Behavioral Research In Accounting Vol. 9
- Petty, M. M., Gail W. McGee., and Jerry W. Cavender. 1984. *A Meta Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance*. The Academy of Management Review, Vol 9
- Per Skalen. 2004. *New public Management Reform and the Construction of Organizational Identities*. The International of Public Sektor Management, Vol. 17
- Politis, John D. 2006 . *Self-leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction*. Leadership & Organization Development Vol. 27

- Porter, Lyman W., Richard M. Steers., Richard T. Mowday., and Paul V. Boulian. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Applied Psychology, Vol. 59
- Ricketta, Michael. 2002. *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*. Organizational Behavior, Vol.23
- Robbins, Stephen P.2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Indeks.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Edisi 10. Gramedia.
- Samad Sarminah. 2005. *Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship*. The Business Review, Cambridge
- Sampson, Charles L. 1993. *Professional Roles and Perceptions of the Public Personne Function*. Public Administration Review, March/April, Vol. 53
- Sarpong, Kwame Boakye. 1998. *Bureaucracy and Development in the Emerging Nations: An Ecological Approach*. Research Review, Vol. 14, No. 1.
- Schwabb, Donald P., and Herbert G. Heneman III. 1970. *Aggregate and Individual of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction*. Personnel Psychology, Vol. 23
- Scholl, Richard W.1981. *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force*. Academy of Management Review Vol. 6 No. 4
- Sheasore, Stanley E. 1996. *Criteria of Organizational Effectiveness*. Michigan Business Review July 1965 in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6<sup>th</sup> Ed, 1996.
- Shipley. David., and Julia Kiely. 1990. *Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople — How Relevant is Herzberg's Theory?* European of Marketing, Vol. 22
- Singarimbun dan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta. LP3ES
- Soliman, Hanafi M. 19970. *Motivation-Hygiene Theory of Job Attitudes: An Empirical Investigation and Attemp to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes*.Applied Psychology. Vol, 54
- Spitzer, Robert. Animated leadership. Executive Excellence, Jun99, Vol. 16, Issue 6 p.13-14
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.

- Soehartono Irawan. 1999. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Soetrisno and Hanafie. 2007. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*. Yogyakarta. Andi Offset
- Sudjana Nana. 2006. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah: Makalah-Skripsi-Tesis-Disertasi*. Bandung. Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. 1997. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suliman, Abubakar M.T. 2001. *Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context*. International of Human Resource Management. Vol. 12 Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suriasumantri, Jujun S. 2005. *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta. Surya Multi Grafika.
- Sutisna Widjaja Tjahjo. 1999. *Riset dan Praktik Penelitian Administrasi*. Bandung. Lemlit Unpas Press
- Tuten, Tracy L., Presha E. Neidermeyer. 2004. *Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism*. Business Research, No. 57
- Weiss, Howard M. 2002. *Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review, Vol. 12
- Yang, Kaifeng. 2007. *Making Performance Measurement Relevant? Administrator Attitudes and Structural Orientations*. Public Administration Quarterly, Fall
- Zangaro, George A. 2001. *Organizational Commitment: A Concept Analysis*. Nursing Forum; Vol. 36



## Dokumen

Allen, Natalie J., and Meyer, John P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kota Bandung. 2010. *Buku Panduan Pelayanan Perizinan Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bandung*

Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung. 2009. *Kota Bandung Dalam Angka 2009*

\_\_\_\_\_.2010. *Kota Bandung Dalam Angka 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Kota Bandung Dalam Angka 2011*

\_\_\_\_\_.2009. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandung Tahun 2009*

\_\_\_\_\_.2010. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandung Tahun 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandung Tahun 2011*

\_\_\_\_\_.2010. *Analisis Perekonomian Kota Bandung Tahun 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Analisis Perekonomian Kota Bandung Tahun 2011*

Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Cimahi. 2009. *Kota Cimahi Dalam Angka 2009*

\_\_\_\_\_.2010. *Kota Cimahi Dalam Angka 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Kota Cimahi Dalam Angka 2011*

\_\_\_\_\_.2009. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Cimahi Tahun 2009*

\_\_\_\_\_.2010. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Cimahi Tahun 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Cimahi Tahun 2011*

\_\_\_\_\_.2010. *Analisis Perekonomian Kota Cimahi Tahun 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Analisis Perekonomian Kota Cimahi Tahun 2011*

Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bandung. 2009. *Kabupaten Bandung Dalam Angka 2009*

\_\_\_\_\_.2010. *Kabupaten Bandung Dalam Angka 2010*

\_\_\_\_\_.2011. *Kabupaten Bandung Dalam Angka 2011*

- \_\_\_\_\_.2009. *Produk Domestik Regional Domestik Bruto Kabupaten Bandung Tahun 2009*
- \_\_\_\_\_.2010. *Produk Domestik Regional Domestik Bruto Kabupaten Bandung Tahun 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Produk Domestik Regional Domestik Bruto Kabupaten Bandung Tahun 2011*
- \_\_\_\_\_.2010. *Analisis Perekonomian Kabupaten Bandung Tahun 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Analisis Perekonomian Kabupaten Bandung Tahun 2011*
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bandung Barat. 2009. *Kabupaten Bandung Barat Dalam Angka 2009*
- \_\_\_\_\_.2010. *Kabupaten Bandung Barat Dalam Angka 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Kabupaten Bandung Barat Dalam Angka 2011*
- \_\_\_\_\_.2009. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bandung Barat Tahun 2009*
- \_\_\_\_\_.2010. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bandung Barat Tahun 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bandung Barat Tahun 2011*
- \_\_\_\_\_.2010. *Analisis Perekonomian Kabupaten Bandung Barat Tahun 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Analisis Perekonomian Kabupaten Bandung Barat Tahun 2011*
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Sumedang. 2009. *Kabupaten Sumedang Dalam Angka 2009*
- \_\_\_\_\_.2010. *Kabupaten Sumedang Dalam Angka 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Kabupaten Sumedang Dalam Angka 2011*
- \_\_\_\_\_.2009. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Sumedang Tahun 2009*
- \_\_\_\_\_.2010. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Sumedang Tahun 2010*
- \_\_\_\_\_.2011. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Sumedang Tahun 2011*
- \_\_\_\_\_.2008. *Analisis Perekonomian Kabupaten Sumedang Tahun 2008*
- \_\_\_\_\_.2010. *Analisis Perekonomian Kabupaten Sumedang Tahun 2010*

- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Barat. 2009. *Buku Saku Statistik Jawa Barat 2009 (Statistical Pocketbook of Jawa Barat)*
- Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat. 2009. *Peraturan Bupati Bandung Barat Nomor 17 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perindustrian, Perdagangan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah*
- Beal, Daniel J., Robin R. Cohen., Michael J. Burke., and Christy L. McLendon. 2003. *Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 6, p 989–1004.
- Bestari Prayogo, 2009. *Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Bloom, Matt. 1999. The Performance Effect of Pay Dispersion on Individual and Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 25-40.
- Brown, Stephen P., and Robert A. Peterson. 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX February, p 63-77.
- Burke, Ronald J. 1966. Are Herzberg's Motivators and Hygienes Unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50 No. 4, p 317-321.
- Carmeli, Abraham., and Anat Freund. 2004. Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Testing. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Vol. 7 No. 3, p 289-309.
- Clugston, Michael. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organization Behavior* Vol. 21 No. 4, p 477-486.
- Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung. 2010. *Kajian Manajemen Pasar Tradisional di Kabupaten Bandung*, PT. Windya Karya Bandung
- \_\_\_\_\_. 2009. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Dinas Koperasi UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung
- \_\_\_\_\_. 2010. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Dinas Koperasi UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung
- \_\_\_\_\_. 2011. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Dinas Koperasi UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung

- Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Sumedang.2009.*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang
- \_\_\_\_\_. 2010 .*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang
- \_\_\_\_\_. 2011. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*,Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang
- Dinas Koperasi UKM,Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung. 2009. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*,Dinas Koperasi UKM,Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung
- \_\_\_\_\_. 2010.*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Dinas Koperasi UKM,Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung
- \_\_\_\_\_. 2011. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Dinas Koperasi UKM,Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung
- Dinas Koperasi UMKM,Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi 2009. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Dinas Koperasi UMKM,Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi
- \_\_\_\_\_. 2010. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Dinas Koperasi UMKM,Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi
- \_\_\_\_\_. 2011. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*,Dinas Koperasi UMKM,Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi
- Dunham, Randall B., Jean A. Gruber., and Maria B. Castaneda. 1994. Organization Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 3, p 270-380.
- Dyne, Linn Van., Jill W. Graham., and Richard M. Dienesch.1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* Vol. 37 No. 4, p 785-802.
- DeShields Jr, Oscar W., Ali Kara., and Erdener Kaynak. 2005. Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory. *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 2, p 128-139.
- Donovan, John J., and David J. Radosevich. 1998. The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review and Critical Reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, p 308-315.

- Ewen, Robert B., Charles L. Hulin., Patricia Cain Smith., dan Edwin B. Locke. 1966. An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50 No 6, p 544-550.
- Ismaniyati Nani, 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Individu Terhadap Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Manajer Tingkat Bawah*, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Jaramilloa, Fernando., Jay Prakash Mulikib., and Greg W. 2005. Marshall. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp 705– 714
- Jaros, Stephen J., John M. Jermier., Jerry J. Koehler, and Terry Sincich. 1993. Effect of Continuance, Affective, and Moral Commitment on Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal* Vol. 36 No. 5, p 951-995.
- Kalbers, Lawrence P., and Timothy J. Fogarty.1993. Professionalism and Internal Auditors: A Profile. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 No. 1, p 13-20.
- Kotter dan Haskett, 1997. *Corporate Culture And Performance*, *Mid-American Journal of Business*,
- Maglino and Adkins, 1997. *A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes*, *American Journal of Business*,
- Mariana Dede, 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prilaku Pejabat Publik*, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2010. *Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja Dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Nachbagauer dan Riedl, 2002. *Effects of Concepts Of Career Plateaus on Performance, Work Satisfaction and Commitment*, *American Journal of Business*,
- Panjaitan Biller,2009. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Penley, Larry E., and Sam Gould. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 9 No. 1 1988: 43- 59.

- Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2008 Tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah
- Price, James L. Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower* Vol. 18 NO. 4/5/6 1977: 305-558.
- Randhawa. Gurpreet. 2007. Work Performance and Its Correlates: And Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective*, Vol. 11 No. 1, p 47-55.
- Ritzer, George., and Harrison M. Trice. An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Sosial Forces*, Vol. 47 No. 4 1969: 475-478.
- Shea, Christine M., 1999. The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *The Journal of Business*, Vol 72 No. 3, p 407-422.
- Warr, Peter., John Cook., and Toby Wall. 1979. Scales for the measurement of some work Attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 52, p 129-148
- Vandenberg, Robert J., and Charles E. Lance. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management* Vol. 18 No. 1 (1992): 153-167.
- Zabid and Juliana, 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*, *Journal of Management*

## BIODATA PENELITI

**Dr. Drs. E N G K U S, SE, M.Si**, dilahirkan di Ciamis, pada tanggal 5 Juli 1962,. Menikah dengan Dra. Neni Rustati pada tahun 1989 dan telah dikaruniai 2 (dua) orang anak yakni Rizki Alief Fajarini Lulusan Fakultas Hukum UNPAD, dan Muhammad Taufan Ashshidiqi, Kuliah di UIN SGD Bandung. **RIWAYAT PENDIDIKAN:** Lulus Sekolah Dasar Negeri 2 Cikalong Tahun 1974 selanjutnya Lulus Sekolah Menengah Pertama Negeri Pangandaran Tahun 1977, Lulus Sekolah Menengah Tingkat Atas Negeri 2 Bandung Tahun 1981, Lulus Sarjana Strata Satu (S1) Administrasi Negara di Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 1987, Lulus Sarjana Strata Satu (S1) Ekonomi Manajemen di STIE STEMBI Bandung Tahun 2006, Lulus Sarjana Strata Dua (S2) Magister Ilmu Administrasi di Pascasarjana Universitas Pasundan Tahun 2001, dan tahun 2012 lulus Strata tiga (S3) Doktor Ilmu Sosial BKU Ilmu Administrasi Publik Universitas Pasundan. **RIWAYAT PEKERJAAN:** dimulai sebagai CPNS tahun 1983, menjadi Kasubsi Pendaftaran Perusahaan pada Kantor Departemen Perdagangan tahun 1988, menjadi Kepala Urusan Analisa Data Program dan Laporan pada tahun 1990, menjadi Kasubsi Industri dan Perdagangan tahun 1995, menjadi Kepala Seksi Bimbingan Perdagangan Luar Negeri pada Dinas Perdagangan tahun 1995, menjadi Kasubdin Pengembangan Komoditi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan tahun 2001, menjadi Kasubdin Perdagangan tahun 2002, sebagai Kasubdin Industri tahun 2005, menjadi Kabid Sarana dan Pengembangan Perdagangan pada Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan tahun 2008 dan menjadi Kabid Perdagangan Dalam dan Luar Negeri pada tahun 2012. **PENDIDIKAN DAN LATIHAN FUNGSIONAL/STRUKTURAL:** Kursus Manajemen Proyek tahun 1996, Pendidikan dan Latihan ADUMLA tahun 1997, Pendidikan dan Latihan SPAMA tahun 2001, Pendidikan dan Latihan, Diklat PPNS. PK. Eksekutif Departemen Perdagangan RI tahun 2005, ESQ Leadership Training tahun 2006, Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tahun 2007 dan tahun 2010, *Training Of Trainers* (TOT) Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan dan Pola Kerja Terpadu tahun 2011, dan *Training Of Trainers (TOT) Out Bound* tahun 2011. **PENGALAMAN ORGANISASI DAN PENGHARGAAN:** Aktif pada organisasi kemasyarakatan MKGR sejak 2003 – sekarang. Lembaga Cegah Kejahatan Indoneisa (LCKI) DPD Kabupaten Bandung 2012 -sekarang dan Penghargaan yang pernah diterima berupa Piagam Tanda Kehormatan dari Presiden Republik Indonesia (tahun 2005 Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya 20 Tahun dan Tahun 2014 Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya 30 tahun) **PENGALAMAN MENGAJAR:** : (1).Dosen Luar Biasa Akademi Perdagangan Bandung (1995-1999), (2).Dosen Tamu UNPAS (2005), (3). Dosen Tetap S1 STAI Al-Jawami Bandung ( 2010 – Sekarang). (4). Dosen Luar Biasa S1 UNIGA (2011-Sekarang) (5). Dosen Luar Biasa S2 STIA Pajajaran Bandung (2012-Sekarang).