

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIAL SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

Muhammad Reza Dimiyati
Mahasiswa Universitas Diponegoro

Abstract

This study was conducted at the Department of Transportation, Communications and Information (Dinhubkominfo) Pekalongan Regency which is one government agency. One of the indicators used to determine the employee's performance problems is the reporting data of the levy. The data collection about employee performance showed that one of the key performance indicators Dinhubkominfo of Pekalongan Regency i.e. Parking service levy in six UPT service has not been able to meet the targets set. Based on the above description of the performance problem found in Dinhubkominfo of Pekalongan Regency and the influencing factors, therefore it is necessary to conduct a research on the influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as a mediating variable.

Data of organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, and employee performance is obtained through interviews using questionnaires with 104 respondents who are employees of Dinhubkominfo Pekalongan. The data obtained were then analyzed using Structural Equation Modeling analysis techniques (SEM) to test the hypothesis proposed in this study.

The test results using SEM showed that the research model is fit with the population estimates. While the results of hypothesis testing found that the organizational culture and job satisfaction has a positive and significant impact on organizational commitment and organizational culture, job satisfaction and organizational commitment as predictors for employee performance.

Keywords :

Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, and performance

PENDAHULUAN

Studi ini dilakukan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi (Dinhubkominfo) Kabupaten Pekalongan yang merupakan salah satu instansi pemerintah. Salah satu indikator yang

digunakan untuk mengetahui adanya masalah kinerja karyawan adalah data pelaporan hasil retribusi.

Hasil pengamatan terhadap data target

dan realisasi retribusi pelayanan parkir tahun 2009 menunjukkan bahwa salah satu indikator kinerja Dinhubkominfo Kabupaten Pekalongan yaitu retribusi pelayanan parkir di enam UPT belum mampu memenuhi target yang ditetapkan. Selain permasalahan kinerja yang berkaitan dengan realisasi yang belum memenuhi target, hasil survai pendahuluan menunjukkan bahwa pelaporan data retribusi seringkali mengalami keterlambatan. Data hasil retribusi setiap bulan yang menjadi wilayah kerja Dinhubkominfo Kabupaten Pekalongan harus dilaporkan oleh karyawan paling lambat pada tanggal 15 bulan berikutnya. Namun kenyataan menunjukkan bahwa pelaporan data retribusi seringkali melebihi tanggal 15. Hal ini berdampak pada terlambatnya Dinhubkominfo dalam membuat laporan tahunan tentang pendapatan retribusi.

Selain masalah keterlambatan pelaporan retribusi, indikasi adanya masalah kinerja karyawan juga dapat dilihat dari data kehadiran karyawan di kantor. Data absensi menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan Dinhubkominfo Kabupaten Pekalongan pada tahun 2007 dan 2008 adalah 7.69%. Menurut Flippo (1984) tingkat absensi dikatakan tinggi bila

prosentase absensi lebih besar sama dengan 3%. Absensi / kemangkiran dalam suatu organisasi merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Data absensi/kemangkiran mengindikasikan adanya perilaku indisipliner yang dilakukan oleh oknum karyawan Dinhubkominfo Kabupaten Pekalongan. Perilaku indisipliner tersebut disebabkan karena budaya organisasi yang dijalankan di Dinhubkominfo Kabupaten Pekalongan belum dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan pada uraian di atas mengenai permasalahan kinerja yang ditemukan di Dinhubkominfo kabupaten Pekalongan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya maka

dirasa perlu untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi.

KAJIAN TEORITIK DAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Gibson (1997) dalam Adji Sudarmadji (2006), kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Menurut Wexley dan Yukl (1998), kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Kinerja dilihat dari tiga segi yaitu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata dan penilaian pada factor seperti loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Dalam Cokroaminoto (2007), pengertian kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indicator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta Stolovitch and Keeps, 1992 (dalam Sjafrri Mangkuprawira 2007).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki

derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya Hersey and Blanchard (1993) (dalam Sjafrri Mangkuprawira, 2007). Robbins (1996) mempunyai pengertian yang hampir sama, yaitu kinerja ssebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability, motivasi atau motivation dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh factor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang dihadapi pegawai itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bias saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Budaya Organisasi

Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi (organizational culture) sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Lebih lanjut Robbins (1996) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat kunci dari nilai-nilai organisasi ("a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is on closer

examination, a set of key characteristics that the organization values"). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargaitindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (outcomes orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (people orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (aggressiveness), adalah sejauh mana orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Denison (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip- prinsip dasar tersebut. Untuk mengukur variabel budaya organisasi,

penelitian ini mengadopsi indikator yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1990) yang meliputi: (1) orientasi pada proses, (2) orientasi karyawan, (3) bersifat parochial, (4) sistem terbuka, (5) kontrol yang longgar, dan (6) bersifat normatif.

Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Sedangkan menurut Minner (1988), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Hampir sama dengan pengertian Minner, Robbins (1996), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Celluci, dan Devis (1978) faktor-faktor kepuasan kerja terdiri atas lima indikator yaitu: (1) kepuasan dengan gaji; (2) Kepuasan dengan promosi; (3) Kepuasan dengan rekan kerja; (4) Kepuasan dengan atasan; (5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Robbins (1996), dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, upah, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Dengan kata lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin. Kepribadian juga memainkan sebuah peran. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negative biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka kepuasan hal-hal netral adalah sebuah ukuran untuk memahami hubungan antara kepribadian dengan kepuasan kerja.

Dalam Gibson (1997) seperti dikutip Adji

Sudarmadji (2006) ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: pertama, meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, kedua meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai dan ketiga, menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan.

Komitmen Organisasional

Menurut Mathieu dan Zajac sebagaimana dikutip oleh Silverstone (2004), komitmen terhadap organisasi merupakan sikap kerja yang secara langsung berkaitan dengan partisipasi seorang karyawan dan niatnya untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi dan jelas berkaitan dengan kinerja. Silverstone (2004) sebagaimana dikutip oleh Sarminah Samad, menurut Moyday dan kawan-kawan, ada dua pandangan mengenai komitmen terhadap organisasi sangat yakin dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dia juga mempunyai keinginan yang besar untuk melakukan usaha demi organisasi itu. Selain itu, dia juga mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi itu. Saminah Samad (2005) keinginan ini menurut Mowday sebagaimana disampaikan oleh Jeffry K. Sager dan Mark W. Johnston, dimanifestasikan dalam bentuk loyalitas, keterlibatan dan kecenderungan untuk tetap berada dalam organisasi. (Jeffry K. Sager dan Mark W Johnston, 1989)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Luthans. Menurut Luthans (2006), Komitmen terhadap perusahaan sebagai organisasi sangat

sering didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu dan melakukan usaha yang maksimal atas nama organisasi serta keyakinan yang nyata akan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Robbins (1996). Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihak seorang karyawan kepada pekerjaannya yang khusus dengan kata lain, dimilikinya komitmen organisasional yang tinggi merupakan suatu memihak pada organisasi yang memperkerjakan.

Hubungan Antar Variabel Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian dari Abdulkadir (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Lund (2003) budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Dalam penelitian lain Sutanto (2004) dinyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada perusahaan dan berfikir jangka panjang. Penelitian ini juga memberikan dukungan pada hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional.

Dongoran (2001) menyatakan bahwa salah satu cara organisasi memperoleh dan meningkatkan komitmen anggota adalah dengan menciptakan budaya organisasi dimana anggota loyal terhadap sesama anggota dan terhadap

organisasi dan organisasi bagaikan keluarga. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian dalam waktu yang lama telah memperlihatkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan dengan stress pada karyawan (Zellars et.al., 2002), hal tersebut menyebabkan karyawan dapat meninggalkan pekerjaannya, atau karyawan tersebut tidak dapat bekerja secara maksimal, dan tidak dapat mengeluarkan semua kemampuannya, serta tidak dapat menggunakan kapabilitasnya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga hal ini dapat merugikan organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan mereka. Hal ini perlu dihindari dengan memberikan suatu rasa puas bagi individu dalam melakukan pekerjaan. Supriyanto dan Suhadak (2005) menunjukkan bahwa variabel tingkat kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel tingkat komitmen karyawan dengan signifikansi sebesar 0.000 dan koefisien jalur sebesar 0.639.

Kepuasan kerja seseorang menurut Gardner dan Pierce (1998 dalam Zellars et al., 2002), dinilai dengan mengagetkan tingkat kepuasan pada masa depan karir, jumlah dan jenis pekerjaan, rekan kerja, kondisi fiskal pekerjaan dan reaksi organisasi.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Bret, Cron dan Slocum (1995) menguji hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja. Hasil penelitian Bret, Cron & Slocum (1995) ini mendapatkan kesimpulan bahwa

terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Kesimpulan yang sama juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Putti, Aryee dan Phua (1990) yaitu adanya hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

Meyer, Paunonen, Gelatly, dan Jackson (1989) yang menguji hubungan antara kinerja pekerjaan dan komitmen afektif dan komitmen kelanjutan memperoleh kesimpulan bahwa komitmen afektif mengacu pada keterlibatan, keterikatan emosional pada organisasi berkorelasi positif dengan kinerja.

Yuwaliatin (2006) menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen Unisula Semarang. Supriyanto dan Suhadak (2005) Menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan pada Dispenda Kota Malang mempunyai pengaruh langsung yang positif terhadap tingkat kinerja karyawan pada taraf signifikansi sebesar 5%

Penelitian dari Mayer dan Schoorman (1992) yang juga menyelidiki hubungan komitmen organisasional dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kinerja terkait sangat erat dengan komitmen nilai (komitmen yang membawa pada produksi). Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Robbins (1996) budaya yang kuat akan meningkatkan perilaku yang konsisten. Budaya itu menyampaikan kepada pegawai tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong pegawai untuk menggunakan hari-hari sakit mereka dan tidak berbuat banyak untuk mengurangi absensi. Tidaklah mengherankan jika

organisasi yang demikian mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi dari pada organisasi dimana jika orang jika tidak masuk kerja apapun alasannya dianggap tidak memperdulikan teman sekerjanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa budaya itu dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah institusi bagi formalisasi.

Menurut Sutanto (2004) budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada perusahaan dan berfikir jangka panjang. Budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Sutanto, 2004). Suharto dan Budi Cahyono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian dari Kusmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan agak tinggi mempengaruhi kinerja. Temuan yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Umar (2006) yang dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) dan Waridin (2006) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian adalah:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Temuan hasil penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, seperti terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Listianto, 2005). Demikian juga penelitian dari Koesmono (2005), Waridin (2006), dan Supriyanto dan Suhadak (2005) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak di pelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Konsep tersebut telah menjadi sasaran sebagian besar pengamatan karena hipotesis antara kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan dan merupakan hal yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan organisasi maupun perseorangan (Mc Cue dan Gianakis, 1997). Menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Penelitian Koesmono (2005), mengangkat masalah yang terjadi pada perusahaan-perusahaan pengelolaan kayu untuk kebutuhan ekspor berskala menengah yang berada di Jawa timur melalui job performance. Hasil penelitiannya menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan penelitian Samad (2005) menunjukkan komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Pekalongan yang berjumlah 104 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Hair, et al (1995) dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Oleh karena jumlah populasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Pekalongan hanya berjumlah 104 orang dan dengan mengacu pada pendapat Hair, et al (1995) dalam Ferdinand (2005) maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi yang berjumlah 104 orang.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan Agree-Disagree Scale yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Ferdinand, 2006).

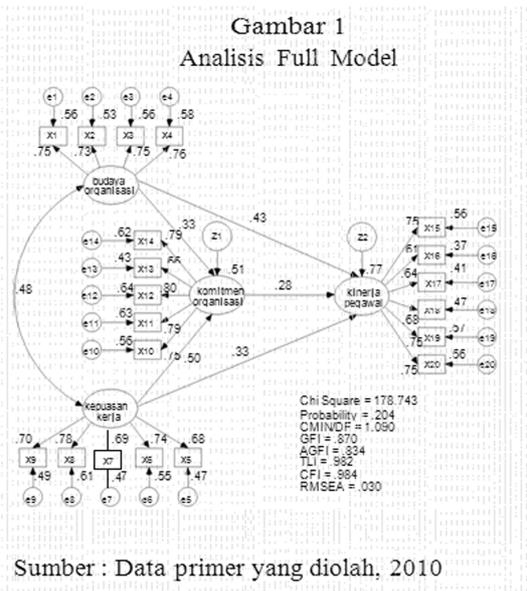
Teknik Analisis

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural

Equation Modeling (SEM). Alasan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relative "rumit" secara simultan.

ANALISIS DATA

Hasil pengujian pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan SEM diuraikan berikut ini.



Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Seperti halnya dalam konfirmatori factor analisis, pengujian Structural Equation Model juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2005).

1. Uji Kesesuaian Model-Goodness Of Fit Test

Indeks-ideks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori factor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian goodness of fit pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 1 terlihat bahwa nilai Chi Square = 178.743 dengan probabilitas = 0.204 selain itu indeks RMSEA, CMIN/DF, TLI, dan CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi atau dengan kata lain, model yang dikembangkan adalah fit.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi:

- a. Evaluasi Normalitas Data Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel

Tabel 1
Goodness Of Fit Test Full Model

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 164)	Kecil (< 194.88)	178.743	Baik
Probability	≥ 0,05	0.204	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.030	Baik
GFI	≥ 0,90	0.870	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0.834	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1.090	Baik
TLI	≥ 0,95	0.982	Baik
CFI	≥ 0,95	0.984	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X20	2.000	7.000	-0.596	-2.480	-0.615	-1.279
X19	3.000	7.000	-0.650	-2.707	-0.688	-1.431
X18	2.000	7.000	-0.383	-1.595	-0.702	-1.461
X17	1.000	7.000	-0.919	-3.826	0.460	0.957
X16	2.000	7.000	-0.143	-0.597	-0.721	-1.501
X15	1.000	7.000	-0.497	-2.067	-0.947	-1.972
X9	2.000	7.000	-0.588	-2.446	-0.730	-1.520
X8	2.000	7.000	-0.748	-3.113	-0.190	-0.396
X7	3.000	7.000	-0.404	-1.682	-0.813	-1.692
X6	1.000	7.000	-0.741	-3.085	-0.414	-0.861
X5	1.000	7.000	-0.935	-3.893	0.969	2.016
X14	1.000	7.000	-0.495	-2.060	-0.762	-1.587
X13	1.000	7.000	-0.506	-2.103	-0.670	-1.395
X12	1.000	7.000	-0.406	-1.689	-0.779	-1.621
X11	1.000	7.000	-0.305	-1.263	-0.674	-1.402
X10	1.000	7.000	-0.365	-1.520	-0.769	-1.601
X4	2.000	7.000	-0.834	-3.474	0.021	0.044
X3	3.000	7.000	-0.732	-3.046	-0.624	-1.300
X2	2.000	7.000	-0.946	-3.940	-0.034	-0.071
X1	2.000	7.000	-1.179	-4.910	0.705	1.468
Multivariate					14.515	2.495

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004). Lihat Tabel 2.

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2.495 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data observed adalah normal.

b. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariate

dijelaskan di bawah ini.

• Univariante Outliers

Pengujian ada tidaknya univariat outliers dilakukan dengan menganalisis nilai standardized (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z-score berada pada rentang $e \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai univariat outliers. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outliers disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Analisis Outliers Univariat

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	104	-2.94460	.82681	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	104	-3.04373	.89343	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	104	-2.49896	1.00007	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	104	-2.71694	1.17609	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	104	-3.93924	1.07726	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	104	-2.90218	1.35890	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	104	-2.13570	1.34842	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	104	-2.77482	1.33603	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	104	-2.77571	1.26734	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	104	-2.94453	1.46167	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	104	-2.12994	1.59298	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	104	-2.48526	1.52198	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	104	-2.18617	1.55155	.0000000	1.00000000
Zscore(X14)	104	-2.11736	1.55295	.0000000	1.00000000
Zscore(X15)	104	-2.49259	1.30101	.0000000	1.00000000
Zscore(X16)	104	-2.24038	1.61722	.0000000	1.00000000
Zscore(X17)	104	-3.06542	1.34200	.0000000	1.00000000
Zscore(X18)	104	-2.58845	1.41748	.0000000	1.00000000
Zscore(X19)	104	-1.95265	1.33603	.0000000	1.00000000
Zscore(X20)	104	-2.44107	1.20651	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	104				

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat indikator yang memiliki rentang > 3 , sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat data yang bersifat univariate outliers. Meskipun demikian data yang merupakan outliers tidak dihilangkan karena data tersebut memang diperoleh ketika melakukan penelitian sehingga menunjukkan keadaan yang sebenarnya tentang variabel yang diteliti saat dilakukan penelitian.

• Multivariat Outliers Meskipun data yang dianalisis menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi belum tentu dapat menjadi multivariate outliers bila sudah dikombinasikan, untuk itu perlu dilakukan uji Jarak Mahalanobis (Mahalanobis

Tabel 4
Pengujian Multivariate Ouliers

Jml Indikator	Chi Square		Mahalanobis Hitung
	α	Chi Square Tabel	
20	0,001	31,410	40,704

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Distance) untuk melihat ada tidaknya outliers secara multivariate. Mahalanobis Distance dihitung berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 20 (jumlah indikator) pada tingkat $\alpha = 0.001$ adalah $\div 2 (20, 0.001) = 31.410$ (berdasarkan tabel distribusi $\div 2$).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan dalam Tabel 4 di atas diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 40.704 yang berarti lebih besar dari nilai Chi Square tabel sebesar 31.410 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat multivariate outliers. Meskipun demikian data yang merupakan outliers tidak dihilangkan karena data tersebut memang diperoleh ketika melakukan penelitian sehingga menunjukkan keadaan yang sebenarnya tentang variabel yang diteliti saat dilakukan penelitian.

c. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk

melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

Determinant of sample covariance matrix = 1.721

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinant of sample covariance matrix jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

d. Evaluasi Nilai Residual

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai

Tabel 5
Pengujian Hipotesis

		Std Est	Est	SE	CR	P
Komitmen organisasi	Budaya organisasi	0.327	0.334	0.121	2.751	0.006
Komitmen organisasi	Kepuasan kerja	0.496	0.617	0.161	3.833	0.000
Kinerja pegawai	Komitmen organisasi	0.285	0.330	0.146	2.265	0.023
Kinerja pegawai	Budaya organisasi	0.427	0.506	0.132	3.825	0.000
Kinerja pegawai	Kepuasan kerja	0.333	0.481	0.169	2.840	0.005

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

kovarians residual yang tinggi (>2.58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai standardized residual kovarians yang lebih dari 2.58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

2. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis.

Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas. Lihat Tabel 5.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2.751 dengan probabilitas sebesar 0.006. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3.833 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2.265 dengan probabilitas sebesar 0.023. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan

bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 3.825 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Kelima

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2.840 dengan probabilitas sebesar 0.005.

Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (indirect effect) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (total effect) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005, p.296). Lihat Tabel 6.

Dari Tabel 6 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi masing-masing adalah 0.327 dan 0.496 sedangkan besarnya pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0.285, 0.427, dan 0.333

Tabel 6
Standardized Direct Effects

Standardized Direct Effects - Estimates				
	Kepuasan kerja	Budaya organisasi	Komitmen organisasi	Kinerja pegawai
komitmen_organisasi	0.496	0.327	0.000	0.000
kinerja_pegawai	0.333	0.427	0.285	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel 7
Standardized Indirect Effects

Standardized Indirect Effects - Estimates				
	Kepuasan kerja	Budaya organisasi	Komitmen organisasi	Kinerja pegawai
komitmen_organisasi	0.000	0.000	0.000	0.000
kinerja_pegawai	0.141	0.093	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Di dalam Tabel 7 di atas kita dapat mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel yang meliputi budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 0.093 sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 0.141.

Berdasarkan data dalam tabel 8 di atas diketahui bahwa besarnya pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja baik langsung maupun tak langsung adalah 0.847 sedangkan besarnya pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja baik langsung maupun tak langsung adalah 0.970.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji lima hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari kelima hipotesis dalam penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan data empiris yang dilakukan pada variabel budaya organisasi dan komitmen

Tabel 8
Standardized Total Effects

Standardized Total Effects - Estimates				
	Kepuasan kerja	Budaya organisasi	Komitmen organisasi	Kinerja pegawai
komitmen_organisasi	0.496	0.327	0.000	0.000
kinerja_pegawai	0.474	0.520	0.285	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

organisasi menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi” dapat dibuktikan dan diterima, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan data empiris yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi” dapat dibuktikan dan diterima, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan data empiris yang dilakukan pada variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan “komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja” dapat dibuktikan dan diterima, artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan data empiris yang dilakukan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja” dapat dibuktikan dan diterima, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dengan

menggunakan data empiris yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja” dapat dibuktikan dan diterima, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur- literatur yang menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian dari Abdulkadir (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Lund (2003) budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian lain Sutanto (2004) dinyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada perusahaan dan berfikir jangka panjang. Penelitian ini juga memberikan dukungan pada hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Dongoran (2001)

menyatakan bahwa salah satu cara organisasi memperoleh dan meningkatkan komitmen anggota adalah dengan menciptakan budaya organisasi dimana anggota loyal terhadap sesama anggota dan terhadap organisasi dan organisasi bagaikan keluarga.

2. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Supriyanto dan Suhadak (2005) menunjukkan bahwa variabel tingkat kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel tingkat komitmen karyawan dengan signifikansi sebesar 0.000 dan koefisien jalur sebesar 0.639.
3. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Bret, Cron dan Slocum (1995), Putti, Aryee dan Phua (1990), dan Mayer dan Schoorman (1992) yang juga menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Penelitian lain dari Yuwalliatin (2006) dan Supriyanto dan Suhadak (2005) juga menunjukkan hasil yang tidak berbeda.
4. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Suharto dan Budi Cahyono (2005) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusmono (2005), Umar (2006), Soedjono (2005) dan Waridin (2006).
5. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Koesmono (2005) dan Samad (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Setelah melalui pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan ini diturunkan dari hasil riset yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Teori tersebut adalah bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat dilakukan agar budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat adalah sebagai berikut:

1. Indikator budaya organisasi mengenai konsistensi dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial diarahkan agar tercipta konsistensi yang dapat menjadi ciri khas dari Dinas Perhubungan Kabupaten Pekalongan, misalnya : setiap karyawan harus dibiasakan untuk disiplin dalam pelaporan, masuk, dan keluar kerja; membuat slogan jujur, bersih, dan cepat yang dipublikasikan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dalam berorganisasi di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pekalongan.
2. Indikator kepuasan kerja mengenai kepuasan terhadap gaji dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial yang perlu dilakukan adalah dengan meninjau kembali sistem penggajian dimana setiap karyawan mendapat gaji yang sama pada setiap level golongan yang sama dan tambahan gaji selanjutnya disesuaikan dengan besarnya beban dan tanggung jawab yang dijalankan oleh masing- masing karyawan yang besar kecilnya ditentukan secara terbuka dan transparan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi :

1. Obyek penelitian terbatas pada karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pekalongan sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk populasi yang memiliki karakteristik berbeda / tidak sama dengan sampel penelitian ini.
2. Variabel independen yang diteliti pengaruhnya terhadap komitmen organisasi hanya terbatas pada variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Nilai GFI dan AGFI yang dihasilkan pada pengujian full model hanya termasuk dalam kategori marginal
4. Nilai Square Multiple Correlation pada variabel komitmen organisasi hanya sebesar 0.51 dengan dua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Artinya, masih terdapat 0.49 kemungkinan

terjadinya komitmen organisasi yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik maka pada agenda penelitian mendatang dapat dilakukan dengan :

1. Menerapkan model penelitian ini pada setting penelitian yang berbeda.
2. Menambahkan variabel independen lain yang secara empiris dan teoritis memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi yang berfungsi untuk meningkatkan nilai Square Multiple Correlation.
3. Menambahkan indikator variabel penelitian dan menambah jumlah indikator penelitian agar diperoleh nilai GFI dan AGFI yang baik.

DAFTAR REFERENSI

- Abdulkadir, 2005, Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi Dan Kinerja, Journal Keuangan Dan Perbankan, Surabaya.
- Adi Parminto, 1991, Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XXI-XXII di Jawa Timur, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Airlangga, (tidak dipublikasikan)
- Adji Sudarmadji, 2006, Analisa Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi, Universitas Stikubank Semarang, tidak dipublikasikan
- Bambang Fitri Suharto, 2007, Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor Bri Cabang Kudus
- Bilha Mannheim, Yehuda Baruch and Yoseph et al. 1997, "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High Personnel", Human Relation, Vol:50, no 12
- Blau (1999) Testing the longitudinal Impact of Work Variables and performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall job Satisfaction: Human Relations. Vol 52. No. 8.
- Brett, J., Cron, W., dan Slocum, J, ((1995), Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance, Academy of Management Journal, 38, 261-71.
- Celluci, J. Anthony & DeVeries L. David, 1978, Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ Tehnical Report II, Center for Creative Leadership
- Cherington, David J, 1994, Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance, Printed in The United States of America : Allyn & Bacon.
- Cokroaminoto, 2007, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu, Online Diinternet.
- Denison, D. R, 2000, Organizational Culture : can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development. www.denisonculture.com
- Denison, Daniel & Aniel K Mishra, 1995, Organizational Culture and Organizational Effectiveness, dalam Organization Sceince, Vol. 6, No. 2, March-April.
- Dessler, Gary, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management, Prehallindo

- Dongoran, J, 2001, *Loyalitas Merek pada Suatu Produk Tertentu*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. VII No. 2: 206-228
- Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001, "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Individual", Jurnal Bisnis Dan Akuntansi, vol. 3, no. 1, p. 367-376.
- Ferdinand, Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Flippo, EB, (1984), *Personnel Management*, Singapore : McGraw Hill.
- Gibson (1997), *Organisasi*, Jakarta : Pustaka Ilmu.
- Hair, et al, 1995, *Multivariate Analysis*, Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Hani Handoko (1996), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Yogyakarta : BPFE Universitas Gadjah Mada
- Harvey, D. dan D. R. Brown, (1996), *An Experiental Approach to Organization Development*, Fifth Edition. United Kingdom: A Simon & Schuster Company.
- Henry Raimond Sitompul, 2007, *Analisis Karakteristik Demografi Editor, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Editor Pada Suatu Penerbitan Di Jakarta*
- Hofstede, G., Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders, 1990, *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p:286-316.
- J. Sumarno (2005), *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII Solo.
- Jeffry K. Sager dan Mark W Johnston, 1989
- Koesmono, (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, vol. 7, No.2
- Listianto, Tony, Setiaji, Bambang, 2005, *Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di Lingkungan Pegawai kantor PDAM Kota Surakarta)*, Program Pascasarjana UMS, Surakarta.
- Locke, EA, 1976, *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, in M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand Mc Nally, Chicago.
- Lolly Bilmoneva, Hari Kusnanto, 2006, *Hubungan Antara Komitmen Terhadap Organisasi Dengan Kinerja Dosen Pembelajaran Klinik Di Akper Swasta Di Pekan Baru Riau*
- Lund (2003), *Organizational culture and satisfaction*. *The journal of Business and Industrial Marketing*, 2003. vol. 18 no. 3

- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh, Penerbit Andi.
- Mas'ud, Fu'ad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Mayer RC, Schoorman FD, 1992, Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two Dimensional Model Of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 35: 671 – 684.
- Mc Cue dan Gianakis, 1997, *Psychology Applied To Work*, first Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Meyer, J, S Paunonen, I Gellatly, R Goffin, & D Jackson, (1989). Organizational Commitment And Job Performance: It's The Nature Of The Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, John P, dan Natalie J. Allen, 1997, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*, London: Sage Publication
- Minner, JB (1988), *Organizational Behavior : Performance and Productivity*, New York : Random House, Inc.
- Moeljono Djokosantoso (2003), *Budaya Korporate dan keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Muhammad Abdul Mukhyi, Tati Sunarti, 2007, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan di Kota Depok*
- Nur Indriantoro dan Suwandi, 2000, "Hubungan A Size Dana Fungsi dengan Culture Organizational Perusahaan Manufaktur di Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*
- Nyhan, Ronald C, (1999) Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizational, *Journal of public personnel Administration*, Summer
- Penny Setyowati Nugraheny, 2009, *Analisis Pengaruh Kepuasan kerja, Dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri*
- Putri Mega Desiana, 2007, *Pengaruh role stressor dan persepsi mengenai dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen asisten dosen FEUI*
- Putri Mega Desiana, 2007, *Pengaruh Role Stressor Dan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Asisten Dosen FEUI*
- Rivai, (2004), *Performance Appraisal*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins S.P, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Aneka Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta

- Samad, Sarminah. 2005 Unraveling the Organizational Commitment and job Performance Relationship: Exploring The Moderating Effect of Job Satisfaction, *The Business Review*, 4 (2), 79
- Sekaran, Uma, 2006, *Research Methods for Business*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, SP, 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sikorsa-Simmons, 2005, *Hubungan Karakteristik Sosiodemografi Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi*
- Silverthorne, Colin, 2004, The Impact of Organizational Culture and person Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 125 (7/8), 592
- Singarimbun, Masri, 1991, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta
- Sjafri Mangkuprawira, 2007, *Kinerja apa itu ?* online di <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/>
- Soedjono (2005), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1.
- Steers, R.M, (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stoner, J dan Freeman Edward, R, (1994), *Manajemen*, Jakarta: Intermedia.
- Suharto dan Budi Cahyono, 2005, Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI Vol.1, No.1*, p. 13-30
- Supriyanto dan Suhadak, 2005, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan pada Pelayanan Publik dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No.2.
- Susanto, AB, 1997, *Budaya Perusahaan Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sutanto, 2004. *Budaya Perusahaan*. Penerbit BPFE Yogyakarta
- Umar, Yohanas, 2006, Pengaruh Faktor Budaya Oragnisasi, Program Diklat, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Krayawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau, *Jurnal eksekutif*, Vol.3 No.2.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Bidaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Wexley, Kenneth N and Gary A. Yukl, 1996, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Terjemahan Jilid I, Bina Aksara, Jakarta

- Williams dan Hazer, 1986, Antecedents and Consequences Of Job Satisfaction and Commitment in Turnover Models: Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-281.
- Yuki Utami Diah P & Joko Suyono (2003), Analisis Perbedaan Kepuasan Kerja Antara Pegawai Pemerintah dengan Karyawan Swasta : Kasus pada Pegawai Negeri Sipil di Sebuah Kantor Pemerintah dan Karyawan Sebuah Perusahaan Swasta di Jawa Tengah (Sebuah Replikasi), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 3 No. 1
- Yuwaliatin (2006), Pengaruh Budaya Organisasi, motivasi dan komitmen terhadap kinerja serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif dosen Unissula Semarang, *Jurnal ekonomi dan bisnis*, Vol.7 No.2, Penerbit FE Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K, 2002, Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.