

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

ELSA RATNA KRISTANTI
NIM.12010110120132

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS
DIPONEGORO SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Elsa Ratna Kristanti
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120132
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)
Dosen Pembimbing : Eisha Lataruva, S.E, M.M

Semarang, 26 September 2014

Dosen Pembimbing

Eisha Lataruva, S.E, M.M
NIP. 197305151999032002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Elsa Ratna Kristanti
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120132
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal, 2014

Tim Penguji :

1. Eisha Lataruva, S.E, M.M ()
2. Dr. Edy Rahardja, SE, M.Si ()
3. Mirwan Surya Perdhana, Ph.D ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Elsa Ratna Kristanti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)**” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 26 September 2014
Yang Membuat Pernyataan

(Elsa Ratna Kristanti)
NIM. 12010110120132

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Let go of the past and go for the future. Go confidently in the direction of your dreams, Live the life you imagine

(Henry David Thoreau)

Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang. Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh

(Andrew Jackson)

Persembahan

- Kedua orang tuaku tersayang, yang tak pernah lelah meneteskan keringat, air mata, dan merangkai doa untukku.
- Kakak serta adikku tercinta, yang selalu memberikan semangat (Erwin Arna Kristanto dan Erik Adi Pratama).
- Sahabat Angkatan 2010 serta Almamaterku. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Sahabat – sahabat terbaikku, Ardita, Ryo, Rizky

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang dengan jumlah 32 orang. Besarnya sampel yang digunakan sebanyak 32 orang maka disebut penelitian populasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka komitmen organisasi semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, artinya apabila kepuasan kerja semakin baik, maka komitmen organisasi semakin meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepuasan kerja semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila komitmen organisasi semakin meningkat, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of organizational culture and job satisfaction through organizational commitment to employee performance UPTD Market Fur Semarang region.

This study used a multiple linear regression analysis using SPSS. The population in this study were all employees of the Regional Market UPTD Fur Semarang with the number 32. The amount of sample used as many as 32 people then called the study population.

The results showed that the positive effect of organizational culture on organizational commitment, organizational culture if it means getting better, then increasing organizational commitment. Job satisfaction has positive influence on organizational commitment, job satisfaction means if the better, then increasing organizational commitment. Positive influence of organizational culture on employee performance, meaning that if the organizational culture is getting better, then the performance of employees is increasing. Job satisfaction has positive influence on employee performance, meaning that if the better job satisfaction, the employee's performance is increasing. Organizational commitment has positive influence on employee performance, meaning that if the organizational commitment increases, the performance of employees has increased

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat serta hidayah-Nya yang terarah, sehingga penulisan skripsi dengan judul: “**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)**” ini dapat terselesaikan.

Penulisan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Penulisan skripsi ini tidak dapat mungkin terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
2. Dr. Suhamomo, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Eisha Lataruva, S.E, M.M, Selaku Dosen Wali sekaligus Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, nasihat, dan semangat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.
4. Seluruh dosen S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama mengikuti kuliah.

5. Staf-staf administrasi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu penulis selama ini
6. Segenap pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang yang telah memberikan informasi yang dibutuhkan penulis selama penelitian
7. Seluruh responden yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.
8. Kedua orang tuaku tercinta Suwarni, S.H. dan Lilik Wiliyanti yang telah memberikan doa restu, motivasi dan dukungan moral maupun material dalam penyusunan skripsi ini.
9. Kakak serta adikku tersayang Erwin Arna Kristanto dan Erik Adi Pratama yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis.
10. Sahabat-sahabatku Ardita Cahya P.D, Haryo Adi K., Rizky Arfian C., Muh. Firdana H., yang telah membantu dan memberikan motivasi, serta doa kepada penulis.
11. Sahabat – sahabat kampusku Yolanda Nikma, Sandra Mei, Elma Yesica, Johana, Eva yang terus mendukung dan memberikan motivasi kepada penulis.
12. Teman-teman seperjuangan jurusan S1 Ekonomika dan Bisnis angkatan 2010 terima kasih atas dukungan dan kebersamaan kita selama ini, sukses untuk kita semua.
13. Keluarga KKN tim II desa Silirejo Kecamatan Tirto Pekalongan yang memberikan kenangan manis dalam perjalanan hidupku Norma, Arum, Putri, Riyani, Trian, Arif, Radit, Zulfa, serta Pak Kades dan keluarga

14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini

Akhir kata, penulis mohon maaf atas segala kesalahan. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Semarang, 26 September 2014

Elsa Ratna Kristanti
NIM. 12010110120132

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	13
2.1.2 Komitmen Organisasi.....	17

	2.1.3 Budaya Organisasi.....	21
	2.1.4 Kepuasan Kerja.....	26
	2.1.5 Hubungan Antar Variabel.....	30
	2.2 Penelitian Terdahulu.....	36
	2.3 Model Analisis.....	38
BAB III	METODE PENELITIAN.....	40
	3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	40
	3.1.1 Variabel Penelitian.....	40
	3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	41
	3.2 Populasi.....	43
	3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
	3.4 Metode Pengumpulan Data.....	44
	3.5 Metode Analisis Data.....	45
	3.5.1 Analisis Kuantitatif.....	45
	3.5.2 Analisis Angka Indeks.....	47
	3.5.3 Uji Instrumen.....	47
	3.5.4 Uji Asumsi Klasik.....	48
	3.5.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	50
	3.5.6 <i>Goodness of Fit</i> suatu model.....	51
	3.5.7 Uji Sobel.....	54
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
	4.1 Deskripsi Responden.....	56
	4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
	4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur.....	57
	4.1.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan.....	57
	4.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	58

4.2	Analisis Deskriptif.....	59
4.2.1	Nilai Indeks Jawaban Responden Atas Variabel Budaya Organisasi	60
4.2.2	Nilai Indeks Jawaban Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja	63
4.2.3	Nilai Indeks Jawaban Responden Atas Variabel Komitmen Organisasi	64
4.2.4	Nilai Indeks Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai.....	67
4.3	Pengujian Instrumen	70
4.3.1	Uji Validitas	70
4.3.2	Uji Reliabilitas	71
4.4	Uji Asumsi Klasik	72
4.4.1	Uji Normalitas	72
4.4.2	Uji Linieritas	73
4.4.3	Pengujian Multikolinieritas	74
4.5	Analisis Jalur (Path Analysis)	75
4.6	<i>Goodness of Fit</i> suatu model.....	78
4.6.1	Koefisien Determinasi (R^2)	78
4.6.2	Koefisien Determinasi Total.....	79
4.6.3	Uji Model	80
4.6.4	Uji Signifikansi Parameter Individual.....	81
4.6.5	Uji Sobel.....	84
4.7	Pembahasan.....	85
4.7.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	85
4.7.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	86

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	88
4.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	90
4.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	91
 BAB V	
PENUTUP	93
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Keterbatasan Penelitian	94
5.3 Saran	94
 DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	100

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Penyelesaian waktu layanan sesuai Standart Operasional Prosedur (SOP) Pada Kepegawaian UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang Tahun 2013.....	6
1.2. Prosentase kehadiran kerja di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang Tahun 2013.....	7
2.1. Beberapa Penelitian Terdahulu	36
3.1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian.....	42
4.1. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.2. Identitas Responden Berdasarkan Umur	57
4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	58
4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama bekerja	58
4.5. Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Budaya organisasi	61
4.6. Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Kepuasan Kerja	63
4.7. Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Komitmen Organisasi	65
4.8. Hasil Tanggapan Responden atas Kinerja Pegawai.....	67
4.9. Hasil Pengujian Validitas Variabel Budaya Organisasi	70
4.10. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Kerja	70
4.11. Hasil Pengujian Validitas Variabel Komitmen Organisasi	70
4.12. Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai.....	71
4.13. Hasil Ringkasan Uji Reliabilitas	71
4.14. Pengujian Linieritas	74
4.15. Pengujian Multikolinieritas	74

4.16. Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model	75
4.17. Hasil Uji Determinasi Model 1	78
4.18. Hasil Uji Determinasi Model 2	79
4.19. Hasil Uji F Model 1	80
4.20. Hasil Uji F Model 2	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
4.1. Grafik Normal Probability Plot.....	72
4.2. Histogram Distribusi Data.....	73
4.3. Model Path Analisis.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Kuesioner Penelitian
- Lampiran B Tabulasi Hasil Penelitian
- Lampiran C Hasil Output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya tanpa dukungan anggota organisasi. Organisasi bertujuan mencapai hasil optimal dengan dukungan kinerja optimal dari pegawai. Program kerja atau rencana organisasi yang telah disusun dalam rangka mencapai target-target tertentu dapat sia-sia, apabila tidak memperoleh dukungan penuh dari segenap pegawai (Mulyadi, 2012). Kondisi itu makin terasa urgensinya ketika organisasi harus menghadapi persaingan eksternal yang ketat dari kalangan kompetitor. Hal ini dapat terjadi karena kinerja pegawai yang tidak dapat ditawarkan organisasi, terutama karena eksistensinya sebagai prasyarat bagi kinerja organisasi. Kinerja organisasi tidak akan optimal tanpa dukungan kinerja pegawai yang optimal pula. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa faktor kinerja pegawai merupakan kunci kemajuan dan keberhasilan organisasi.

Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Kinerja kantor pemerintahan sangat ditentukan oleh pegawai yang berkualitas (Indriani dan Waluyo, 2012). Organisasi dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas harus meninggalkan kebijakan praktek manajemen yang sifatnya hakiki dan fungsional, bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih inovatif,

dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Menurut Schein (2002), budaya organisasi atau "*Corporate Culture*" sering diartikan sebagai nilai-nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan, sehingga anggota organisasi serasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut. Dari hasil penelitian Schein (2002) dalam Indriyani dan Christologus (2010) memperlihatkan bahwa para pekerja akan merasa lebih puas dan memegang teguh komitmennya jika nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Penelitian Indriyani dan Christologus (2010), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan, maka komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sehingga untuk meningkatkan budaya organisasi terhadap kinerja dipilih jalur langsung.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja para pegawainya. Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005) adalah "Suatu

efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan”. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap seorang individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaan (Robbins, 2006). Penelitian Handayani (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja, komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisa jalur langsung dan tidak langsung diatas, semua berpengaruh positif signifikan, maka variabel komitmen organisasional memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit atau komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Salah satu indikator kinerja pegawai lainnya adalah adanya komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum Luthans (2005) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan “loyalitas” pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, karyawan perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan

karyawan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja sepenuh hati dan akan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka sadar telah menjadi bagian dari organisasi (Indriyani dan Christologus, 2010).

Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel independen yaitu : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi sebagai variabel yang digunakan untuk mengukur Kinerja karyawan. Hubungan kasualitas akan digunakan analisis jalur atau intervening. Pada penelitian ini, variabel komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening untuk variabel budaya dan kepuasan kerja terhadap kinerja dikarenakan Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Teknik ini dikenal juga sebagai analisis lintas atau analisis lintasan. Secara matematis, analisis ini tidak lain adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dibakukan. Dengan demikian, perangkat lunak statistika yang mampu melakukan analisis regresi berganda dapat pula dipakai untuk analisis jalur. Subjek utama analisis ini adalah variabelvariabel yang saling berkorelasi. Analisis ini mendasarkan diri pada model hubungan antar variabel yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti (Indriyani dan Christologus, 2010).

Objek yang digunakan dalam penelitian ini yaitu UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang yaitu salah Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar Kota Semarang yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang

pengelolaan pasar tradisional dan pedagang kaki lima berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Mengingat bahwa UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang merupakan salah satu Badan Aparatur Negara, maka keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh penilaian kinerja pegawai merupakan suatu hal yang penting, karena dengan adanya kinerja pegawai, maka akan dengan mudah diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang dapat dilaksanakan. Namun demikian yang terjadi di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang dalam kenyataan ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi, yaitu (wawancara, pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang, Agustus 2014).

1. Permasalahan budaya organisasi

Adanya pengaruh teman, dimana tingkat atas terutama top manajemen mengadakan promosi yang diangkat adalah orang-orang yang dekat dengan manajemen tersebut bahkan ada unsur balas dendam dari manajemen yang lama sehingga karyawan yang tidak merasa dekat dengan manajemen akan merasa dianaktirikan

2. Permasalahan kepuasan kerja

Pimpinan kurang memahami memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu.

3. Permasalahan komitmen

Keyakinan kurang bersungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kurangnya kemampuan untuk berusaha atau berbuat sesuai demi kepentingan organisasi dan tidak adanya keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi

Sebagai data pendukung yang menggambarkan menurunnya kinerja pegawai, berikut ini disajikan tabel tentang jenis kegiatan dan target yang dicapai:

Tabel. 1.1
Penyelesaian waktu layanan sesuai Standart Operasional Prosedur (SOP) Pada Kepegawaian UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang Tahun 2013

No.	Jenis Layanan	Jumlah	Memenuhi ketepatan waktu (Sesuai SOP)		Tidak memenuhi ketepatan waktu (Tidak sesuai SOP)	
			Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	Pembuatan Rencana Kerja Anggaran	5 Kegiatan	5	100	-	-
2	Kenaikan Pangkat	12 Sampel	9	75%	3	25%
3	Pengusulan Gaji Berkala	25 Sampel	20	80%	5	20%
4	Pembuatan Laporan	47 Sampel	45	96%	2	4%
5	Perawatan Sarana/Prasarana	80 Kegiatan	72	90%	8	10%
6	Pelaksanaan Tupoksi	12 Kegiatan	12	100%	-	-
J u m l a h		163 Kegiatan & Sampel	163	90,06	18	9,94

Sumber : Kepegawaian UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang, 2014

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui penyelesaian waktu layanan untuk kenaikan pangkat yang tidak sesuai Standart Operasional Prosedur sebesar 25 %, penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan Standart Operasional Prosedur. Hal ini mengindikasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada di UPTD Pasar

Wilayah Bulu Semarang sebagian besar belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya, hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Dari indikasi tersebut, peneliti menduga bahwa ada kurang komitmen kerja pegawai terhadap UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakannya, dan sebaliknya. Pegawai yang tidak memiliki gairah dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga mereka cenderung bermalas-malasan, hal ini akan berdampak negatif bagi organisasi. Berikut data pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang yang tidak hadir tanpa keterangan pada tahun 2013 :

Tabel 1.2
Prosentase kehadiran kerja di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang Tahun 2013

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah yang Tidak Hadir	Prosentase
1	Januari	32	4	12%
2	Februari	32	4	12%
3	Maret	32	3	9%
4	April	32	2	6%
5	Mei	32	3	9%
6	Juni	32	2	6%
7	Juli	32	1	3%
8	Agustus	32	3	9%
9	September	32	3	9%
10	Oktober	32	2	6%
11	Nopember	32	3	9%
12	Desember	32	3	9%

Sumber : UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang, 2014

Dari tabel 1.2 tersebut diatas menunjukkan bahwa selama satu tahun pada tahun 2013 jumlah pegawai yang absen pada UPTD Pasar Wilayah Bulu

Semarang rata-rata tiap bulannya mencapai 8,3% hal ini mengindikasikan betapa tidak disiplinnya pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaatinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian dengan mengambil judul **”Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang)**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena gap yang muncul berupa kurang optimalnya kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang yang disebabkan sebagian besar pekerjaan belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan kurangnya disiplin pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaatinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Beberapa permasalahan yang terdapat di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang yang mana merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Apabila hal tersebut dibiarkan begitu saja tentunya akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kerja yang diberikan organisasi. Hasil kerja yang kurang baik, tentunya akan menyebabkan

UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang tidak akan dapat mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah “Bagaimana agar kinerja pegawai di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang dapat ditingkatkan” kemudian muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang ?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai intervening variable, yang dapat memberikan masukan kepada manajemen UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara

organisasi (instansi) terhadap pengelolaan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari seluruh pegawai yang dimiliki. Dengan demikian, kinerja pegawai yang semula menurun dapat ditingkatkan kembali.

2. Manfaat secara umum yang dapat diperoleh bagi instansi yaitu memberikan masukan sejauhmana kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasional dapat memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kegunaan secara akademis yaitu memberi gambaran mengenai kinerja pegawai di UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang

1.5 Sistematika penulisan

Penelitian ini disajikan dalam beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Landasan teori berisikan uraian teoritik variabel-variabel penelitian, meliputi landasan teori dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja. Serta

beberapa penelitian terdahulu yang akan mendukung penelitian ini dalam mengembangkan hipotesis

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi definisi operasional dari variabel, populasi dan sampel yang akan digunakan, metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang dilakukan, analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dari penelitian dan saran-saran yang berhubungan dengan masalah penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 2005). Menurut Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

Sedangkan menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Byars (1984, dalam Suharto dan Cahyono, 2005), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja merupakan suatu karya nyata yang diciptakan oleh seorang karyawan, kadang kala proses penyelesaian suatu pekerjaan atau permasalahan dilakukan dengan berbeda oleh setiap karyawan. Kinerja umumnya dapat dilihat dengan jelas (konkrit) karena berupa laporan akhir yang siap disajikan oleh karyawan untuk dipresentasikan atau dilaporkan kepada masing – masing pemimpin mereka. Hasil proses kerja atau kinerja juga dapat secara abstrak dilihat dengan kasat mata namun tak dapat terukur, misalkan ketika seorang karyawan bagian pemasaran sehabis melakukan negoisasi dengan *client* dan terjadi *follow up* (tindak lanjut) ke depannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa proses kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut berjalan dengan baik dan menghasilkan kinerja positif karena terjadi *follow up* yang mengindikasikan adanya kecenderungan kesamaan paham sehingga memungkinkan terjadinya

kesuksesan negoisasi dengan *client* tersebut. Kinerja dapat dikatakan suatu hasil kerja, terlepas dari tersepakati atau tidaknya suatu kesepakatan dalam sebuah negoisasi.

Simamora (2006) menyampaikan bahwa penilaian kinerja yang adil membutuhkan suatu standar / kriteria untuk menjadi perbandingan terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang menjadi kriteria kinerja seperti keahlian dan perilaku yang saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membuahkan hasil.

Menurut Gibson (2006) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Simamora (2006) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik pribadi

Yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi

2. Deskripsi pekerjaan

Yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.

4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di *line* paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karakteristik atau kriteria kinerja karyawan menurut orang dapat berbeda – beda. Kriteria kinerja karyawan dapat ditentukan tergantung kondisi waktu, tempat atau pun visi dari masing – masing pemimpinnya. Kinerja dapat dikatakan sukses bila, 1) sesuai dengan target *output* yang ditentukan ; 2) sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditentukan ; 3) sesuai dengan waktu yang ditentukan ; 4) mendapatkan masukan / saran / inovasi baru untuk pelaksanaan proses kerja selanjutnya. Istilah produktivitas dengan kinerja memiliki pemahaman yang berbeda namun kebanyakan orang menyamakan pengertian dari istilah tersebut. Produktivitas identik dengan produk yang merupakan hasil dari proses produksi yang didefinisikan sebagai rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang meliputi bahan mentah, energi, tenaga kerja, peralatan, fasilitas, modal sains,

teknologi, dan sebagainya (Wirawan, 2009). Wirawan (2009) menyatakan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor seperti lingkungan internal organisasi, lingkungan eksternal dan internal karyawan atau pegawai.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. (Luthans, 2006).

Mowday et. al. (1982 dalam Devi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang

sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Robbins (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia bekerja dan secara implisit akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja. Implikasi lainnya adalah seorang karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaannya dan dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas orang yang berada pada subordinatnya.

Liu (2008) dalam Sina (2013) berpendapat bahwa : *“organizational commitment reflects one’s persistence in making sacrifice to the good of the organization, and it indicates the person’s preoccupation with the organization, as evidenced by the person’s devotion of personal time to organizational activities”*. Komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seseorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi.

Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan baik dalam bentuk moril maupun materil disebabkan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan atau anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu betapa pentingnya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan untuk mendapatkan *multi benefit* yang berdampak langsung maupun jangka panjang bagi perusahaan.

Adeoye dan Torubelli (2011) dalam Sina (2013) berpendapat bahwa : “*it is the belief of these researchers that employees who exhibit high organizational commitment may be happier at their work, spend less time away from their jobs and are less likely to leave the organization*”. Ini merupakan kepercayaan dari para peneliti bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi mungkin lebih bahagia dalam pekerjaan mereka, menghabiskan lebih sedikit waktu untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Allen dan Meyer (1993 dalam Devi, 2009) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

1. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
2. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya.

3. *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Allen dan Meyer (1993 dalam Devi, 2009) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu :

1. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komponen *normative* merupakan perasaan – perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) dalam Nugroho (2011) dicirikan sebagai berikut : pertama, bangga menjadi bagian organisasi ; kedua, membanggakan organisasi kepada orang lain ; ketiga, peduli terhadap nasib organisasi ; keempat, gembira memilih bekerja pada organisasi ini ; kelima, bekerja melampaui target.

Dessler (2002) dalam Luthans (2006) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; dan menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan; membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Menurut Robbins (2006), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat

bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner et al (2002) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner, 2002).

Menurut Schein (2004), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut

rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Budaya organisasi menurut Gibson (2006) adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma di antara para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang kuat untuk menentukan perilaku individu dan perilaku kelompok di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi penting perannya terhadap konsekuensi organisasi dengan beberapa alasan. *Pertama*, budaya organisasi identitas bagi para karyawan di dalam organisasi tersebut. *Kedua*, budaya organisasi merupakan sumber penting stabilisasi dan kelanjutan organisasi sehingga memberikan rasa aman bagi para anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi membantu para pekerja baru untuk menginterpretasikan apa yang terjadi di dalam suatu organisasi. *Keempat*, budaya organisasi membantu menstimulus karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Wirawan (2007) mendefinisikan, budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. Isi budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Amin Widjaja (2002) dalam Wirawan (2007), Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh

organisasi itu. Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan, maka budaya organisasi adalah sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. Isi budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schein (2004), terdapat tiga karakteristik budaya, yaitu:

1. Artifact (*Artifacts*) : hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."

3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Karakteristik budaya organisasi, menurut Robbins (2006) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan mengambil resiko, artinya tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian yang detail, artinya tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail.
3. Orientasi hasil, artinya tingkat dimana para pemimpin memusatkan perhatian pada hasil-hasil, bukannya pada tehnik dari proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
4. Orientasi manusia, artinya tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi.

5. Agresivitas, artinya dimana orang bersikap agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerjasama.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Gomes (2003) menyebutkan kepuasan atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Gibsons (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan ekspresi seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Pendapatan yang diterimanya dapat berbentuk intrinsik. Penghargaan intrinsik dapat berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan orang lain. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji, kondisi kerja tingkat pengawasan, lingkungan kerja dan sebagainya.

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relative puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang dan emosi seseorang pekerja berkenaan dengan beberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya. Robbins (2006) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2006), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mas'ud (2004):

1. Kepuasan dengan promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hasil ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

2. Kepuasan dengan Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja kan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

3. Kepuasan dengan Gaji

Upah dan gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat uang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Faktor–faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2006):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas,

kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa nyaman. Penelitian yang dilakukan oleh Indriyani & Christologus, (2011), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada organisasi pemerintah (Indriyani & Christologus, 2011). Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang pertama (H1) yaitu sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.1.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak dan apabila karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja maka ada kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja karyawan. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang

pekerja?, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada ttiga pekerjaannya.

Menurut Dole and Schroeder (2001) Indriyani & Christologus, (2011); kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Menurut Locke dalam Indriyani & Christologus, (2011) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan. Vroom (1964) Indriyani & Christologus, (2011) menggambarkan kepuasan kerja adalah "memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang". Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Dalam Robbins (2006) disebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki

tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Handayani & Hariyanti, (2011); kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.1.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi

organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis. Indriyani & Christologus, (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang ketiga (H3) yaitu sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.1.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Menurut Lawler dalam Robbins (2006), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan misalnya tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja,

loyalitas dan konflik di lingkungan kerja, dll. Menurut Mowday, Steers (2001), secara umum, kepuasan kerja dilihat sebagai awal penyebab komitmen organisasional di *theoretical models*. Penelitian Handayani & Hariyanti (2011), Suwardi dan Joko Utomo (2011), Indriyani & Christologus (2011), A. Soegihartono, (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang keempat (H4) yaitu sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.1.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban organisasi yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkuat dengan kinerja organisasi, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merencanakan ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi.

Komitmen mengarah pada beberapa hasil perilaku spesifik. Pertama, karyawan yang berkomitmen tinggi harus memiliki suatu keinginan kuat dan senantiasa untuk tinggal dalam organisasi. Hasil adalah implisit dalam definisi komitmen. Bahkan sasaran perilaku yang demikian harus dimanifestasikan dalam memelihara karyawan berikutnya. Sebagai tambahan, komitmen diharapkan menjadi terkait dengan anteseden. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan sebuah organisasi dan memiliki sikap yang positif harus menjadi lebih mungkin untuk memiliki keinginan kuat untuk datang bekerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan (Steers, 2001).

Penelitian Handayani & Hariyanti (2011), Suwardi dan Joko Utomo (2011), Indriyani & Christologus (2011), A. Soegihartono (2012) dan penelitian Arizona dkk, (2013) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam pengertian bahwa karyawan yang berkomitmen akan melakukan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan. Bahkan, dirasakan bahwa pengetahuan tentang hasil-hasil yang mungkin sama pentingnya sebagai informasi yang berkaitan dengan anteseden. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang kelima (H5) yaitu sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada umumnya sebuah penelitian merupakan lanjutan dari penelitian-penelitian sebelumnya atau setidaknya mendasarkan pada penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan penelitian yang dilakukan sekarang dapat lebih terarah dalam menentukan fenomena gap, hipotesa, hingga pada analisa datanya. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini dapat dilihat pada tabel halaman berikut ini :

Tabel 2.1
Beberapa Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Varoabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Komitmen Organisasi Merupakan Variabel intervening Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik di RSUD Sukoharjo (Dwi Lusi Handayani & Hariyanti, 2011)	Var. bebas: b. kepuasan kerja Var. Intervening komitmen organisasi Var. terikat kinerja	Regresi Berganda	variabel komitmen organisasional memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit atau komitmen organisasi sebagai variable intervening

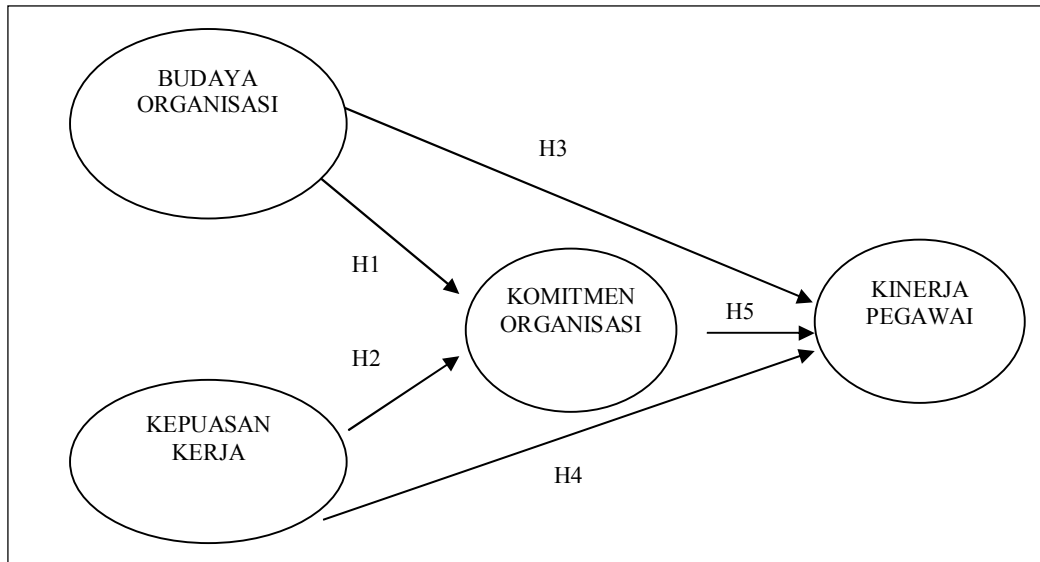
No	Judul dan Peneliti	Varoabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati) (S u w a r d i dan Joko Utomo, 2011)	Vari. bebas: a. motivasi, b. kepuasan, c. komitmen organisasional Var. terikat kinerja	Regresi Berganda	motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus ditingkatkan
3	Pengaruh Budaya Organisasi dan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katolik Mikael Surakarta (Etty Indriyani & Wisnu Haryanto Petrus Christologus, 2011)	Var. bebas: a. Budaya Organisasi b. kepuasan, Var. Intervening komitmen organisasi Var. terikat kinerja	Regresi Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang) (A. Soegihartono, 2012)	Vari. bebas: a. motivasi, b. kepuasan, Var. Mediasi komitmen Var. terikat kinerja	Regresi Berganda	Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

No	Judul dan Peneliti	Varoabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Faktor-faktor Kepuasan Kerja yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Eselon V PT. Pindad (Persero) (Kurnia dkk, 2013)	Vari. bebas: Kepuasan gaji Kepuasan pekerjaan Kepuasan promosi Kepuasan terhadap atasan Kepuasan terhadap rekan kerja Var. terikat Komitmen	Regresi Berganda	Kepuasan gaji , Kepuasan pekerjaan, Kepuasan promosi , Kepuasan terhadap atasan, Kepuasan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Eselon V PT. Pindad (Persero)
6	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Malang) (Arizona dkk, 2013)	Vari. bebas: gaya kepemimpinan motivasi kerja Komitmen Organisasi Var. terikat Kinerja pegawai	Regresi Berganda	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Malang

2.3 Model Analisis

Model analisis ini dikembangkan berdasar atas telaah pustaka yang ada sebagaimana dapat dilihat dari penggambaran kerangka pemikiran teoretis dan hipotesis yang diajukan. Pemikiran teoretis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoretis



Sumber : Konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2014

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai serta variabel komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Adapun definisi kedua variabel tersebut yaitu:

1. Variabel Dependen (*dependent variable*) atau variabel terikat

Yaitu variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

2. Variabel Independen (*independent variable*) atau variabel bebas

Yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Variabel independen dalam penelitian ini:

- a. Budaya organisasi (X1)
- b. Kepuasan Kerja (X2)

3. Variabel Intervening (*Intervening Variable*) atau variabel antara

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variable dependen, tetapi tidak dapat diamati atau diukur. Variabel intervening merupakan variabel penyela (variabel antara) yang terletak di antara variabel dependen dan variabel independen, sehingga variable independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Ferdinand, 2006). Variabel intervening dalam penelitian adalah Komitmen Organisasi (Y₁)

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Penelitian terhadap suatu permasalahan tentu dijumpai oleh variabel sebagai topik pendekatan pemecahan permasalahan berikut indikatornya yang secara lebih detail mengupas permasalahan. Variabel harus dapat diterjemahkan secara definitif dan dioperasionalkan melalui indikator-indikator yang mempengaruhinya. Definisi operasional berisikan indikator dari suatu variabel yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data secara relevan untuk variabel tersebut (Singarimbun dan Effendy, 2007). Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

Tabel 3.1

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006)	1. Inovasi dan mengambil resiko. 2. Perhatian kepada detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi manusia 5. Agresivitas. (Luthans, 2006)
2	Kepuasan kerja	serangkaian perasaan senang dan emosi seseorang pekerja berkenaan dengan beberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya (Luthans, 2006)	1. Kepuasan terhadap gaji 2. Kepuasan terhadap promosi 3. Kepuasan terhadap rekan kerja 4. Kepuasan terhadap atasan (Luthans, 2006)
3	Komitmen organisasi	Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. (Luthans, 2006)	1. Menjadi bagian dari organisasi. 2. Kebanggaan 3. Kepedulian 4. Hasrat yang kuat 5. Kepercayaan yang kuat 6. Kemauan (Luthans, 2006)

No	Variabel	Definisi konseptual	Indikator
4	Kinerja pegawai	Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2005)	1. Produktivitas, 2. Kualitas kerja, 3. Inisiatif, 4. Kerja tim, 5. Pemecahan masalah, 6. Tekanan, 7. Motivasi (Luthans, 2006)

3.2 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan kuantitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan populasi. (Arinkunto, 2008). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang dengan jumlah 32 orang. Besarnya sampel yang digunakan sebanyak 32 orang maka disebut penelitian populasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam sebuah penelitian, data memegang peranan penting yaitu sebagai alat pembuktian hipotesis serta pencapaian tujuan penelitian. Penelitian harus mengetahui jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana mengidentifikasi, mengumpulkan, serta mengolah data. Data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, meliputi: identitas dan tanggapan responden mengenai Budaya organisasi, kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan kinerja pegawai.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah kuesioner, yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Umar, 2004). Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden atau pegawai UPTD Pasar Wilayah Bulu Semarang, yaitu Budaya organisasi, kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan kinerja pegawai. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Responden diharap untuk menjawab semua pertanyaan yang ada dalam kuesioner, dengan memilih salah satu jawaban yang telah disediakan. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan ganda dimana setiap item soal disediakan 5 (lima) pilihan jawaban. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert dengan pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya. Kemudian Mas'ud (2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

3.5.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ialah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Ghozali, 2009). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. *Editing.*

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

2. *Coding.*

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring.*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *likert* dengan lima kategori penilaian. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS) = diberi bobot / skor 5

Setuju (S) = diberi bobot / skor 4

Netral (N) = diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi bobot / skor 1

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

3.5.2 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana: F1 adalah presentase responden yang menjawab 1

F2 adalah presentase responden yang menjawab 2

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 20 hingga 100 dengan rentang sebesar 80. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-Box Method*), maka rentang sebesar 80 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

3.5.3 Uji Instrumen

Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Untuk itu kuesioner tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan reliabilitas (Mas'ud, 2004).

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlations*) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2009).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) 0,60 (Ghozali, 2009).

3.5.4. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, linearitas, dan normalitas

1. Uji Normalitas

Menurut (Ghozali, 2009) cara normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan

distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis diagonal jika distribusi normal data adalah normal maka garis menggambarkan data. Sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya atau dengan kata lain media grafik histogram dan grafik Normal plot.

- a. Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada. Mengingat penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path Analysis), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah Trimming Theory, di antaranya:

- a. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
- b. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah/ one way causal flow (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial

dengan OLS (analisis regresi).

- c. Variabel endogen minimal dalam skala interval
- d. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
- e. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas = 0. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Ghazali (2009), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Besarnya *Variance Inflation Factor* (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai $VIF \leq 10$.
- b. Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai $Tolerance \geq 0,1$.

3.5.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path analysis digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel

intervening alat uji yang digunakan dan disesuaikan dengan model penelitian. Untuk penelitian ini data yang terkumpul dengan menggunakan Path Analisis (analisis jalur). Dalam penelitian ini teknik analisis jalur path dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2009). Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh yang kuat antara variabel independent dan dependent. Persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Model 1 yaitu pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi .
2. Model 2 yaitu pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Model pengaruh tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut :

$$\text{Model 1} \quad Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\text{Model 2} \quad Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan:

Y_1 = Variabel Komitmen organisasi

Y_2 = Variabel Kinerja pegawai

a = Konstanta

X_1 = Variabel Budaya Organisasi

X_2 = Variabel Kepuasan kerja

e = Error

b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi

e = *Standard Error*

3.5.6 Goodness of Fit suatu model

Ketepatan regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai

koefisien determinasi, dan nilai statistik F. Untuk uji statistik t digunakan menguji seberapa besar pengaruh variabel independen dalam mempengaruhi variabel independennya. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2009)

1. **Koefisien Determinasi Total**

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2009).

2. **Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2009). Dalam penelitian ini menunjukkan apakah variabel independen yang terdiri dari model 1 yaitu variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan variabel dependennya, yaitu komitmen organisasi dan model 2 yaitu variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi

untuk menjelaskan variabel dependennya, yaitu kinerja pegawai. Adapun kriteria pengujian uji F adalah sebagai berikut:

- a. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F table

Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$, maka H_1 ditolak.

Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$, maka H_1 diterima.

- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_1 ditolak.

Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_1 diterima

3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009). Menurut Malhotra (2006) uji t merupakan sebuah uji untuk menguji hipotesis rata-rata, uji t dapat dilakukan atas dua rata-rata satu sampel atau dua sampel pengamatan. Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi $< 0,05$ maka H_1 diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Jika signifikansi $> 0,05$ maka H_1 ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

3.5.7. Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan pelanggan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriterion (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (**a**) dengan jalur M→Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sb_1b_2 = \sqrt{b_1^2 Se_2^2 + b_2^2 Se_1^2 + Se_1^2 Se_2^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **b₁b₂** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 b_2}{Sb_1 b_2}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Atau untuk memudahkan dapat juga menggunakan rumus yang lebih praktis sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 \cdot b_2}{\sqrt{b_1^2 \cdot Se_2^2 + b_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).