

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan
Transmigrasi Republik Indonesia**



**Diajukan oleh
Rio Siwi Darsono
14911022**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
September 2020**

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi**

Republik Indonesia

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

Rio Siwi Darsono

14911022

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

September 2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Mei 2020




Rio Siwi Darsono

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 30 September 2020

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Trias Setiawati', written over a horizontal line.

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 17 Juli 2020 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas
Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang
disusun oleh :

RIO SIWI DARSONO

No. Mhs. : 14911022

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Penguji II



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,




Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Allhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah Subhana Wa Tal'ala, dengan

kerendahan hati

Saya persembahkan tesis ini teruntuk yang menemani penulis berproses.

Keluarga, Saudara, Teman, dan Guru terkasih,

Yang penulis persembahkan tak seberapa dibanding yang telah Anda berikan.



MOTTO

“Dan (Ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”

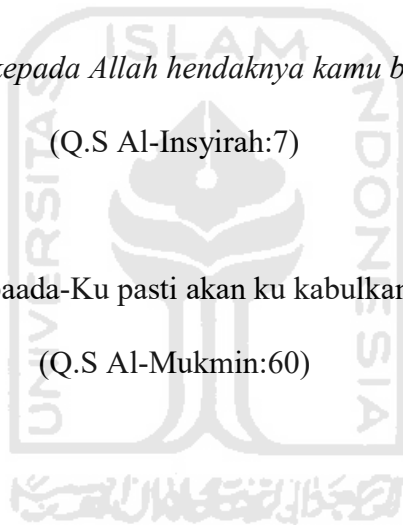
(Q.S Ibrahim: 7)

“Dan hanya kepada Allah hendaknya kamu berharap”

(Q.S Al-Insyirah:7)

“Berdoalah kepada-Ku pasti akan ku kabulkan untukmu”

(Q.S Al-Mukmin:60)



Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia

Rio Siwi Darsono
Universitas Islam Indonesia
Email: riosiwidarsono@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 80 pegawai. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana dan berganda serta analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional, tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh yang positif yang signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja, tidak terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai, tidak terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja.

Kata Kunci - *Budaya Organisasional, Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasional, Kualitas Kehidupan Kerja*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the mediation effect of Organizational Commitment in relationship among quality of work life and organizational culture on employee performance. This research was quantitative and use questionnaire as data collection method. The respondent was 80 person staff of Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI. Analysis techniques methods was used in this research, including t test, F test, simple and multiple regression analysis, and path analysis. The study found that there is a positive and significant influence of the quality of work life on organizational commitment, there is no significant positive effect of organizational culture on organizational commitment, there is a positive and significant influence of the quality of work life on organizational commitment, there is a positive and significant influence of the quality of work life on performance, there is no significant positive effect of organizational culture on performance, there is no mediate role of organizational commitment on the relationship of quality of work life and employee performance, there is no mediate role of organizational commitment on organizational cultural relations on performance.

Keywords - *Employee Performance, Organizational Commitment, Organizational Culture, Quality of Work Life*

KATA PENGANTAR

Allhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan tesis ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Allhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia”**.

Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. **Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan tesis ini.
7. Kedua orangtua tercinta Ayahanda **Suharyono** dan Ibunda **Indra Budiyantri** yang selalu memberikan kasih sayang melimpah, doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial.
8. Mertua tercinta Bapak **Waljimin** dan Ibu **Endang Mujinem** atas kasih sayang dan tauladan bijaksana.
9. Istri tercinta **Ambar Kurniasari** yang selalu membakar semangat dan sabar dalam menghadapi penulis, memang puncak cinta adalah sabar.
10. Ananda tersayang **Hail Nadim Ramandanya** yang tingkah lucunya memunculkan energi peneliti.
11. Adik satu-satunya **Roy Andika Putra** yang menjadi rekan pejuang dalam membuat orangtua tersenyum.
12. **Keluarga besar penulis** terkhusus Bupuh **Sudiah** dan Mbahkung **Sudirman** yang telah menghadap Sang Pencipta, *ila hadhrotin nabiyyil musyotfa Muhammadin sholallu alaihi wasalam wa alihi wa ashhabih wa ajwajih wa auliyadihi wa dzuriyyatihi lahum alfatihah.*

13. **Pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
14. **Teman-teman di KP03** Bagian Kepegawaian, Biro SDM dan Umum, Setjen, Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi, PDT, dan Transmigrasi. Terima kasih kalian telah menemani hari-hari penulis sehingga bekerja serasa bermain.
15. **Para Assessor SDM Aparatur** di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, lekas bertindak.
16. Teman-teman Latsar Angkatan 43 yang sekarang berjuang di unit masing-masing, ayo S2.
17. **Teman-teman MM angkatan 43**, akhirnya peneliti menyusul dalam menyelesaikan penelitian.
18. **Caknun, Gus Mus, Gus Baha, Habib Novel, Buya Yahya, Arli Kurnia**, sekarang ilmu tidak hanya melalui buku.

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih baik atas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun tugas akhir ini.

Yogyakarta, 30 September 2020



Rio Siwi Darsono

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA UJIAN TESIS.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11

2.1.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	11
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional	17
2.1.3 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	24
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.....	28
2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	35
2.1.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional.....	40
2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional	44
2.1.8 Ringkasan Teori Rujukan Jurnal	48
2.2 Landasan Teori	57
2.2.1 Kualitas Kehidupan Kerja.....	57
2.2.2 Budaya Organisasional.....	64
2.2.3 Komitmen Organisasional	71
2.2.4 Kinerja Pegawai.....	79
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	87
2.3.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	87
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional.	89
2.3.3 Pengaruh Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	90
2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.....	92
2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.....	93

2.3.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional.....	94
2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional.....	96
2.4 Kerangka Penelitian.....	98
BAB III KAJIAN PUSTAKA	100
3.1. Jenis Penelitian	100
3.2. Lokasi Penelitian.....	100
3.3. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	101
3.3.1. Struktur Organisasi.....	105
3.3.2. Nilai Budaya Organisasional.....	105
3.3.3. Visi Misi Organisasi.....	106
3.4. Identifikasi Variabel Penelitian	107
3.5. Definisi Operasional Variabel	108
3.5.1. Kualitas Kehidupan Kerja (X1).....	108
3.5.2. Budaya Organisasional (X2)	108
3.5.3. Komitmen Organisasional (Z).....	109
3.5.4. Kinerja (Y)	109
3.6. Parameter dan Indikator.....	110
3.6.1. Kualitas Kehidupan Kerja (X1) – Walton (1973)	110
3.6.2. Budaya Organisasional (X2) – Robbins (2003)	111
3.6.3. Komitmen Organisasional (X2) – Allen dan Meyer (1991).....	112

3.6.4. Kinerja (Y) – Bernadin dan Russel (1995).....	112
3.7 Populasi dan Sampel.....	113
3.7.1. Populasi	113
3.7.2. Sampel.....	114
3.8 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	114
3.8.1. Jenis Data	114
3.8.2. Metode Pengumpulan Data	115
3.9 Uji Instrumen Penelitian	116
3.9.1. Uji Validitas	116
3.9.2. Uji Reliabilitas.....	116
3.10 Metode Analisis Data.....	117
3.10.1. Uji Asumsi Klasik.....	117
3.10.2. Regresi Linear Berganda.....	117
3.10.3 Uji t.....	119
3.10.4. Uji F.....	120
3.10.5. Analisis Jalur	121
3.10.6 Uji Normalitas	123
3.10.7 Uji Multikolinearitas	123
3.10.8 Uji Heteroskedastisitas	124
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	125
4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	126
4.1.1. Hasil Uji Validitas	126

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas	131
4.2. Analisis Deskriptif Statistik	132
4.2.1. Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden	132
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	132
4.2.2.1. Kualitas Kehidupan Kerja (X_1).....	133
4.2.2.2 Budaya Organisasional (X_2)	136
4.2.2.3. Komitmen Organisasional (Z).....	137
4.2.2.4. Kinerja Pegawai (Y).....	138
4.3. Asumsi Klasik.....	140
4.3.1. Uji Normalitas	140
4.3.2. Uji Multikolinearitas	141
4.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	142
4.4. Analisis Regresi	144
4.4.1 Analisis Regresi Tahap I	144
4.4.1.1. Uji Pengaruh Individual (Uji t).....	144
4.4.2. Analisis Regresi Tahap II	147
4.4.2.1. Uji Pengaruh Individual (Uji t).....	147
4.5. Analisis Pengaruh Total.....	152
4.6. Pembahasan	163
4.6.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.....	163
4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	166
4.6.3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja	170

4.6.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	173
4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja.....	177
4.6.6. Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	181
4.6.7. Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Budaya Organisasional dan Kinerja Pegawai.....	184
4.7. Pembahasan Umum	188
BAB V PENUTUP	192
5.1. Kesimpulan	192
5.2. Saran	194
DAFTAR PUSTAKA.....	196
LAMPIRAN	205



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	15
Tabel 2.2 Review Jurnal Pengaruh pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional	22
Tabel 2.3 Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja ...	27
Tabel 2.4 Review Jurnal Pengaruh pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja	33
Tabel 2.5 Review Jurnal Pengaruh pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	39
Tabel 2.6 Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional	42
Tabel 2.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional	46
Tabel 2.8 Teori Rujukan Budaya Organisasional	48
Tabel 2.9 Review Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja	50
Tabel 2.10 Teori Rujukan Komitmen Organisasional	52
Tabel 2.11 Teori Rujukan Kinerja	55
Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	126

Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Kualitas Kehidupan Kerja (X1).	127
Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	128
Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional (Z)	129
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja (Y).....	130
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	131
Tabel 4.7 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden.....	132
Tabel 4.8 Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	133
Tabel 4.9 Budaya Organisasional (X2).....	136
Tabel 4.10 Komitmen Organisasional (Z)	138
Tabel 4.11 Kinerja (Y).....	139
Tabel 4.12 Uji Normalitas.....	141
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	142
Tabel 4.14 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	143
Tabel 4.15 Uji Pengaruh Individual (Uji t) I.....	144
Tabel 4.16 Uji Pengaruh Individual (Uji t) II	147
Tabel 4.17 Rekapitulasi Hasil Analisis Total.....	156
Tabel 4.18 Rekapitulasi Hasil Analisis Uji Sobel.....	162
Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Penelitian	163

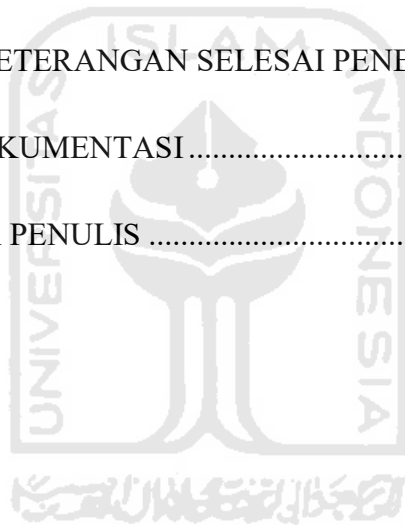
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Cascio Mengenai <i>Quality of Work Life</i> (2003)	61
Gambar 2.3. Kerangka Penelitian	99
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.	105
Gambar 3.2 Analisis Jalur.....	121
Gambar 4.1. Hasil Analisis Jalur X1, X2, Z dan Y	155



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER	206
LAMPIRAN 2 TABULASI DAN DATA MENTAH	213
LAMPIRAN 3 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL.....	226
LAMPIRAN 4 ANALISIS DESKRIPTIF	235
LAMPIRAN 5 HASIL ANALISIS UJI REGRESI	237
LAMPIRAN 6 SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	240
LAMPIRAN 7 FOTO DOKUMENTASI.....	242
LAMPIRAN 8 BIODATA PENULIS	245



BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Hadirnya revolusi industri 4.0 di mana fokus organisasi sudah mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi membuat organisasi harus cepat mengikuti perubahan. Salah satu faktor penting dalam perubahan yang harus diikuti organisasi adalah sumber daya manusia. Strategi menghadapi era industri 4.0 tentunya bukan hanya harus disiapkan oleh sektor swasta tetapi juga di lingkungan organisasi pemerintah di mana regulasi di pemerintahan tidak sefleksibel di lingkungan swasta termasuk regulasi manajemen sumber daya manusia untuk mendukung organisasi agar tidak tertinggal perubahan.

Dalam mendukung kinerja organisasi, selain Pegawai Negeri Sipil instansi pemerintah banyak menggunakan Pegawai Negeri Non Pegawai Negeri Sipil (PPNPN). Mengkipun status kepegawaiannya berbeda, PNS dan PPNPN sama-sama dituntut untuk menunjukkan kinerja baik. Berdasarkan pengamatan peneliti masih terdapat perbedaan kinerja antara PNS dan PPNPN di mana PPNPN belum mampu berkinerja dengan baik.

Dalam mencapai visi organisasi instansi pemerintah mulai menyadari pentingnya mengukur kinerja, hal tersebut dapat dilihat dengan diterapkannya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Indikator Kinerja Individu (IKI). Menurut Bernadin dan Russel (1993), kinerja pegawai merupakan catatan mengenai hasil dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam suatu

periode waktu yang ditentukan. Menurut Mathis & Jackson (2011) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh suatu Pegawai yang mengandung elemen seperti hasil berupa , kualitas, kuantitas, kehadiran, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Sedangkan menurut Gomez (2003) kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2015). Oleh karena itu, salah satu ukuran kesuksesan organisasi dalam mencapai visinya adalah kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Salah satu yang menjadi perhatian organisasi dalam menjaga kinerja pegawai adalah dengan memerhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai di dalam organisasi. *Quality of Work Life* atau yang biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja adalah salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Loscocco and Roschelle (1991) pengukuran kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh sikap individu terhadap komponen dalam kualitas kehidupan kerja. Sedangkan menurut Walton (Robbins, 2002) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaan. Kualitas kehidupan kerja menurut Dessler (1992) merupakan suatu keadaan yang dirasakan oleh Pegawai untuk dapat memenuhi kebutuhan penting

mereka dengan bekerja dalam organisasi. Cascio (1992) menyatakan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi Pegawai bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan berkembang selayaknya manusia. Menurut Llyod (Moorhead dan Griffin, 1995) kualitas kehidupan kerja merupakan sejauh mana para pekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi di mana mereka bekerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan organisasi, berkaitan dengan hal tersebut kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama diperoleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh A. sabarirajan (2011), Muindi (2015), Hamid dkk (2015), Nurbiyati (2014), hasil berbeda terdapat pada penelitian Brian (2016) yang dimana tidak ada hubungan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja.

Selain memengaruhi kinerja pegawai, kualitas kehidupan kerja juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional. Menurut Luthans (2006) Komitmen Organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Menurut Meyer & Allen (1991) Komitmen Organisasional merupakan suatu konstruk psikologis karakteristik hubungan pegawai dengan instansinya yang berimplikasi terhadap keputusan seorang pegawai untuk melanjutkan statusnya dalam bekerja dalam suatu instansi. Malik dkk

(2010) menjelaskan Komitmen Organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Komitmen Organisasional merupakan sikap yang ditunjukkan pegawai perusahaan sebagai bentuk loyalitas mereka, demi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menciptakan komitmen organisasi yang dapat menjadi salah satu cara pencapaian tujuan organisasi, maka Komitmen Organisasional harus memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rochman (2013), Immani & Witjaksana (2014), Parvar, dkk (2013), Chrisienty (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan Komitmen Organisasional. Hasil yang berbeda juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Joung, dkk. (2015) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja Pegawai selain Komitmen Organisasional adalah Budaya Organisasional. Menurut Robbins (2012) Budaya Organisasional mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Andrew Pettigrew (1979), menyebut Budaya Organisasional sebagai sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku pada waktu tertentu bagi suatu kelompok tertentu. Stanley Davis (Sobirin, 2009) yang mengatakan bahwa budaya perusahaan merupakan nilai dan keyakinan

pegawai dalam institusi yang memberikan makna dan menjadikannya sebagai aturan atau pedoman dalam berperilaku di dalam institusi. Sementara Hofstade (2009) mendefinisikan Budaya Organisasional sebagai pemrograman pikiran kolektif anggota kelompok di mana kelompok tersebut membedakan diri dari kelompok lain.

Untuk menciptakan Budaya Organisasional yang dapat menjadi salah satu cara pencapaian tujuan organisasi, maka Budaya Organisasional harus memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian tersebut sama dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Nazarian dkk (2017), Hakim (2015), Nikpour (2017), Suryani (2016), Pinho, dkk (2013), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Fidowaty & Kurniati (2015), Dirwan (2015), Qomariah (2012), Bernanthos (2018). Hasil yang berbeda terdapat pada penelitian Harwiki (2016) yang menunjukkan tidak terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

Selain berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasional juga memengaruhi komitmen organisasional. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif Antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional yaitu penelitian Nikpour (2017), Firuzjaeyan, dkk. (2015), Rahayu, (2012), Usmany, dkk. (2016), dan A. Dirwan (2015).

Selain kualitas kehidupan kerja dan Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Berdasarkan dari penelitian terdahulu,

terdapat untuk menciptakan komitmen organisasi yang dapat menjadi salah satu cara pencapaian tujuan organisasi, maka Komitmen Organisasional harus memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai. Hasil tersebut sama dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Hakim (2015), Nikpour (2017), Bandula dan Jayatilake (2016), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Li (2014), Dirwan (2015), Qomariah (2012), Zefeiti dan Mohamad (2017). Hasil yang berbeda terdapat pada penelitian Harwiki (2016), Pinho, dkk (2013), Suryani (2016) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara komitmen Organisasional terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan factor-faktor yang telah diuraikan di atas maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan Budaya Organisasional terhadap kinerja Pegawai dan dengan adanya Komitmen Organisasional dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Perbedaan penelitian ini dengan yang sebelumnya, penelitian ini memasukkan variabel *intervening* yang menjadikan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel yang dijadikan *intervening* adalah Komitmen Organisasional, selain itu juga yang menjadi pembeda penelitian ini dari segi objek. Objek dalam penelitian merupakan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di mana PPNPN sekarang ini sedang banyak dipekerjakan baik di Kementerian Pusat maupun dinas-dinas di daerah. PPNPN memiliki

pengelolaan dan status yang berbeda dengan Aparatur Sipil Negara meskipun memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sama. Dengan demikian judul dalam penelitian ini adalah, “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai, Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebagai tenaga penunjang memiliki tuntutan kinerja yang sama dengan Pegawai Negeri Sipil, namun berdasar hasil pengamatan peneliti dan data kepegawaian, kinerja PPNPN masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut peneliti ingin menguji :

1. Apakah terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap komitmen organisasional pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai?

6. Apakah terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai?
7. Apakah terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan budaya organisasional dan kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen pegawai.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen pegawai.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi komitmen organisasional antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi komitmen organisasional antara pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini :

1. Manfaat Teoritis

- a. Informasi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja Pegawai.
 - b. Dapat dijadikan acuan sebagai penelitian awal bagi para peneliti selanjutnya agar menjadikan penelitian yang selanjutnya lebih baik daripada sebelumnya.
 - c. Informasi penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk objek studi lainnya.
2. Manfaat Praktis
- a. Sebagai masukan atau bahan pertimbangan bagi Kementerian untuk meningkatkan kinerja Pegawai.
 - b. Sebagai tolok ukur untuk memperbaiki praktik Manajemen SDM pada organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dan alur analisis hasil penelitian tesis ini, maka penulis membagi tesis ini ke dalam lima bab yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab I menjelaskan tentang latar belakang masalah dari penelitian ini yang kemudian dirumuskan ke dalam pokok permasalahan serta mengenai tujuan dan kegunaan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Bab II menguraikan mengenai teori-teori yang relevan yang mendukung pokok permasalahan terutama mengenai kinerja pegawai dan teori lainnya yang mendasari masalah dalam penelitian ini serta diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya dan disajikan pula mengenai dugaan sementara dari pokok permasalahan.

Bab III Metode Penelitian

Bab III membahas mengenai metode penelitian yang mencakup berbagai hal seperti desain penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, uji instrumen penelitian, analisis data.

Bab IV Analisis Data dan Pembahasan

Bab IV membahas tentang Profil Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Uji instrumen penelitian, analisis data deskriptif, pengujian hipotesis, analisis jalur, pembahasan.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab V merupakan uraian dari kesimpulan yang diperoleh dari analisa di bab sebelumnya dan pemberian saran untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan menggunakan variabel yang terkait dengan variabel peneliti saat ini, yaitu budaya organisasional, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu berfungsi untuk memberikan informasi hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan digunakan untuk perbandingan, serta digunakan sebagai gambaran untuk dukungan kegiatan penelitian pada saat ini. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki hubungan terhadap penelitian saat ini:

2.1.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Immani & Witjaksana (2014) di PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya dengan jumlah responden 36 mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional melalui motivasi sebagai variabel *intervening* menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM PLS) dengan bantuan program SMART PLS 2.0 M3 diperoleh hasil kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, dan Motivasi kerja tidak

memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X_1), serta variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen Budaya Organisasional (X_2) dan variabel *intervening* Komitmen Organisasional (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Rokhman (2013) pada 13 Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dengan responden yang berjumlah 150 orang tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, intensitas *turn over* dan stres kerja. Penelitian terhadap BMT di Kabupaten Kudus menggunakan analisis konfirmatori dan Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) diperoleh hasil adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai BMT di Kabupaten Kudus. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja pegawai akan semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja (X_1) dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang

menggunakan Variabel independen Budaya Organisasional (X_2), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Parvar, dkk. (2013) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional di OICO *Company* dengan 130 responden menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* diperoleh hasil terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional di mana semakin tinggi kualitas kehidupan kerja semakin tinggi Komitmen Organisasional pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja (X_1) dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen Budaya Organisasional (X_2), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian objek penelitian terdahulu dilakukan di OICO *Company* sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Chrisienty (2015) di CV Sinar Plasindo terkait pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional. dengan jumlah responden 105 pegawai menggunakan teknik Analisa

Regresi Linier Sederhana diperoleh hasil ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja (X_1) dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen Budaya Organisasional (X_2), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian objek penelitian terdahulu dilakukan di CV. Sinar Plasindo sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Afsar, S.T. (2014) di *Academicians Working for State and Foundation Universities* dengan jumlah responden 118 menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* diperoleh hasil kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja (X_1) dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Variabel independen Budaya Organisasional (X_2), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z),

serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	Rochman (2013), Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, <i>Turnover Intention</i> dan Stres Kerja: Studi Pada BMT di Kudus, Jurnal <i>Equilibrium</i> Volume 1, No.2, Desember 2013.	<p>Quality of Work Life Walton (1982) dan Ganguly (2010) Partisipasi pegawai, Lingkungan kerja, Pengembangan pegawai, Kesejahteraan, Penghargaan.</p> <p>Kepuasan Kerja Dubinsky dan Harley (1986) sistem reward, penerimaan terhadap supervisor, sentralisasi kekuasaan, penghargaan sosial dan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan</p> <p>Komitmen Organisasional Bozeman dan Perrew (2001) persepektif sikap yang relatif kuat akan dilibatkandan identifikasi seseorang terhadap organisasi, rasa percaya seseorang kepada nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras pada organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.</p>	Adanya pengaruh positif <i>Quality of Work Life</i> terhadap Komitmen Organisasional

Lanjutan Tabel 2.1

2	Immani & Witjaksono (2014), <i>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Motivasi</i> , Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 2 Nomor 3 Juli 2014	<p>Kualitas Kehidupan Kerja Walton (1974) Kompensasi yang adil dan memadai, Lingkungan yang aman dan sehat, Pertumbuhan dan keamanan, Pengembangan kemampuan, Total ruang hidup, Konstitusionalisme, Integrasi sosial, dan Relevansi sosial</p> <p>Komitmen Organisasional Allen and Meyer (1997) dalam Parvar dkk., (2013) <i>Affective, Continuance, Normative</i></p>	Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
3	Parvar, dkk. (2013). <i>Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)</i> . <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> October 2013, Vol. 3, No. 10 ISSN: 2222-6990	<p>Quality of Work Life Walton (1974) <i>Adequate and fair compensation, Safe and healthy environment, Growth and security, Development of human capabilities, The total life space, Constitutionalism, Social integration, Social relevance</i></p> <p>Komitmen Organisasional Allen and Meyer (1997) <i>Normative, Affective, Continuance,</i></p>	Terdapat pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Komitmen Organisasional di mana semakin tinggi <i>Quality of Work Life</i> semakin tinggi Komitmen Organisasional Pegawai
4	Chrisienty (2015). <i>Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Komitmen Organisasional</i> Pegawai di Cv Sinar Plasindo. Jurnal AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)	<p>Quality of Work Life Zin (2004) Pertumbuhan dan pengembangan, Partisipasi, Lingkungan fisik, Pengawasan, gaji dan tunjangan, Integrasi kerja</p>	Ada hubungan antara <i>Quality of Work Life</i> dengan Komitmen Organisasional.

Lanjutan Tabel 2.1

		<p>Komitmen Organisasional Malik, dkk. (2010) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi</p>	
5	<p>Afsar (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, 3(4), 124-152</p>	<p>Quality of Work Life Jia Haiwei (2003) Kebutuhan untuk Bertahan, Kebutuhan akan keinginan, Kebutuhan memiliki, Kebutuhan diri.</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer and Allen (1991) <i>Affective, Continuance, Normative</i></p>	<p><i>Quality of Work Life</i> tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional</p>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Dari penelitian terdahulu dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat empat penelitian yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan satu penelitian menemukan gap teori bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional yaitu penelitian Afsar (2014).

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian dari Elroza (2013) yang juga menguji pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasional terhadap Komitmen dan Kinerja

Pegawai. Elroza melakukan survei di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Pelalawan. Dari hasil analisis jalur ditemukan bahwa baik Kepemimpinan dan Budaya Organisasional secara tidak langsung memengaruhi Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen kualitas kehidupan kerja (X_1), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian objek penelitian terdahulu yang telah dilakukan pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Pelalawan sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian terdahulu dari Firuzjaeyan, dkk. (2015) menguji pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dengan berdasarkan model Allen dan Meyer pada 156 responden dianalisis dengan SPSS dan AMOS diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasional secara signifikan memberikan pengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang

menggunakan variabel independen kualitas kehidupan kerja (X_1), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), objek penelitian yang akan datang dengan penelitian terdahulu juga berbeda di mana penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Rahayu, (2012) pada Perawat RSUD Dr. Syaiful Anwar Malang, menggunakan responden berjumlah 48 orang tentang Hubungan antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional menggunakan uji linieritas hubungan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) Terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional. Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif di mana semakin tinggi Budaya Organisasional semakin tinggi Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Variabel independen kualitas kehidupan kerja (X_1), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian objek penelitian terdahulu dilakukan di RSUD Dr. Syaiful Anwar Malang sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Usmany, dkk. (2016) pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II dengan jumlah responden berjumlah 43 orang tentang Pengeruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) Terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional. Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif di mana semakin tinggi Budaya Organisasional semakin tinggi Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional dan meneliti pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen kualitas kehidupan kerja (X_1), menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z), serta penelitian objek penelitian terdahulu dilakukan di Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani sedangkan penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Hasil penelitian Dirwan (2015) tentang Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta menunjukkan hasil terdapat hubungan signifikan antara Budaya Organisasional terhadap kinerja dosen, pengaruh signifikan antara komitmen

terhadap kinerja dosen, dan pengaruh yang signifikan Budaya Organisasional dan komitmen secara bersama terhadap kinerja dosen.

Persamaan penelitian yang sudah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X_2), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan sebagai *variable intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Hasil penelitian Harwiki (2016) "*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*" dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dan analisis deskriptif dengan menggunakan sampel 40 Pegawai Koperasi Wanita di Provinsi Jawa Timur, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X_2), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel *intervening* yaitu Komitmen Organisasional (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh pengaruh Budaya Organisasional terhadap
Komitmen Organisasional

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Amin Nikpour (2017) <i>The Impact of rganizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i> International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, page 65 – 72</p> <p>Alat analisis: SPSS, AMOS</p>	<p>Budaya Organisasional Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer dan Herscovitc (2001)</p> <p>Kinerja Pegawai Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas,</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai</p>
2	<p>Firuzjaeyan, dkk. (2015) . <i>A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model (Case study: High school teachers of Bandpey region). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> January 2015, Vol. 5, No. 1 ISSN: 2222-6990 Analyzed by SPSS and AMOS</p>	<p>Budaya Organisasional Denison (2000) <i>adaptability, mission, involvement and consistency culture</i></p> <p>Komitmen Organisasional Allen and Meyer (1991) <i>Affective, Continuance, Normative</i></p>	<p>Budaya Organisasional memiliki hubungan positif terhadap Komitmen Organisasional.</p>
3	<p>Rahayu, (2012). Hubungan Antara Budaya Organisasional Dengan Komitmen Organisasional Pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Syaiful Anwar Malang. Jurnal Psikologi Agustus 2012, Vol. 1, No. 2, hal 61-73</p>	<p>Budaya Organisasional Miller (1997) Persepsi bersama terhadap sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan dan dipelihara dalam waktu yang cukup lama, ber-fungsi sebagai sistem perekat, memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan</p>	<p>Budaya Organisasional memiliki hubungan signifikan yang positif terhadap Komitmen Organisasional.</p>

Lanjutan Tabel 2.2

		<p>Komitmen Organisasional. Schultz dan Schultz (1993) sikap tertarik dengan tujuan, penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi, memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi, kesediaan bekerja keras, tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi</p>	
4	<p>Usmany, dkk. (2016). Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 37 No. 2 Agustus 2016</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2002) Struktur, Strategi, Tujuan, Filosofi, Kepercayaan, Hubungan perusahaan dengan lingkungan.</p> <p>Komitmen Organisasional, Allen and Meyer (1991) <i>Affective, Continuance, Normative</i></p> <p>Kinerja Pegawai Dharma (1991) Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional.</p>
5	<p>A. Dirwan (2015) Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta</p>	<p>Budaya Organisasional Zamroni (2003)</p> <p>Komitmen Organisasional Kotler (2000)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional terhadap komitmen.</p>
6	<p>Wiwiek Harwiki (2016) <i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i> Procedia Social and Behaviour Sciences, Vol. 219, page 283 – 290 Alat analisis: analisis deskriptif dan <i>Partial Least Square</i> (PLS) Sampel: 40 Pegawai Koperasi Wanita di Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasional Hofstede (1980) <i>Uncertainty Avoidance, Masculine and feminine, Individualism and Collectivism, Powerdistance</i></p> <p>Komitmen Organisasional Allen and Mayer (1996) <i>Affective, Continuance, Normative</i></p> <p>Kinerja Pegawai Wirawan (2009) <i>Job result, Job behaviour, Personal attitude</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional</p>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan enam jurnal yang digunakan untuk melakukan kajian pustaka terkait pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional. Dalam enam jurnal tersebut terdapat satu jurnal negatif dan lima jurnal positif. Penelitian dari Harwiki (2016) menunjukkan hasil yang negatif, serta salah satu contoh penelitian yang menunjukkan hasil yang positif adalah penelitian dari Hakim (2015).

2.1.3 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu oleh Jatmiko (2015) di Balai Pelestarian Taman Nasional Gunung Merbabu dengan jumlah responden 100 orang yang meneliti dampak dimensi Kualitas Kehidupan Kerja yaitu Lingkungan Kerja, Restrukturisasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai variabel *intervening* menggunakan analisis dengan *path analysis* diperoleh hasil Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai Fungsional, melalui Semangat Kerja. Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja yaitu Sistem imbalan memberikan pengaruh total (*effect*) terbesar yang signifikan terhadap Kinerja pegawai fungsional, melalui mediasi semangat kerja.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai sedangkan perbedaannya adalah penelitian tersebut penggunaan variabel *intervening* semangat kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *intervening* Komitmen Organisasional. Selain itu subjek dan lokasi penelitian berbeda.

Penelitian Sabarirajan (2011) mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Publik dan Privat dengan menggunakan SPSS sebagai metode analisis diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen Kualitas kehidupan kerja (X_1), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Komitmen Organisasional sebagai *variable intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Penelitian Muindi, (2015) tentang kualitas kehidupan kerja, kepribadian, kepuasan kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen Kualitas kehidupan kerja (X_1), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Penelitian Nurbiyati, (2014) tentang Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* dengan responden berjumlah 107 dengan metode analisis data analisis regresi dan path analysis diperoleh hasil bahwa terdapat

hubungan hubungan langsung yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen Kualitas kehidupan kerja (X_1), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Komitmen Organisasional sebagai *variable intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Penelitian Ristanti dan Dihan (2016) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan teknik analisis regresi dan *path analysis* diperoleh hasil bahwa tidak terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan Kinerja Pegawai serta terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen Kualitas kehidupan kerja (X_1) serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>A.sabarirajan, (2011), <i>A sstudy on quality of work life and organizational performance among the employees of public andprivate banks in dindigul</i>, (6), 38 - 45 issn: 2229- 6158.</p> <p>Alat analisis: SPSS</p>	<p>Quality of Work Life Walton (1975), Gaji, Stabilitas kerja, Stres kerja, Jadwal kerja, Alternatif, Pengakuan manajemenPartisipatif, Prosedur, Keluhan</p> <p>Kinerja Porter and Lawler (1968) Kualitas kerja, Pencapaian target kerja, Ketepatan waktu, Keterampilan kerja.</p>	<p><i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>
2	<p>Florence Muindi, (2015), <i>Quality of work life, personality, job Satisfaction, competence, and job Performance: a critical review of Literature</i>, vol.11, No.26 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. Analisis : SEM(ModelPengukuran danModelStruktural)</p>	<p>Quality of Work Life Walton (1975), Kompensasi yang adil, Kondisikerja, Kesempatan untuk pengembangan, Keamanankerja, Integrasisocial, Bekerjakeseimbangan hidup,Keterlibatan, pengakuan</p> <p>Kinerja Porter and Lawler (1968) Pekerjaan tertentu, Bukan pekerjaan kontekstual, Usaha, Disiplin pribadi, Kerja tim.</p>	<p><i>Quality of Work Life</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>
3	<p>Riane johnly Pio, Umar Nimran, Taher Alhabsji, Djahmur Hamid, (2015),</p> <p>Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, Komitmen Organisasional dan kinerja pegawai. Vol. 10, no. 1.</p>	<p>Quality of Work Life Pengembangan diri, Melalui pelatihan, Partispasi dalam pengambilan keputusan, Lingkungan kerja memenuhi standar.</p> <p>Kinerja Pekerjaan tertentu, Bukan pekerjaan kontekstual, Usaha, Disiplin pribadi, Kerja tim</p>	<p>Kualitas Kehidupan Kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>

Lanjutan Tabel 2.3

	Analisis : SEM(Model Pengukuran dan Model Struktural)		
4	Titik Nurbiyati (2014), Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> . Jurnal Siasat Bisnis Vol.18, No. 2 Juli 2014	Quality of Work Life Cascio (2006) Kinerja (Dharma (2012))	<i>Quality of Work Life</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja
5	Ristanti & Dihan (2016), Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Volume 5, Nomor 1, April 2016	Kualitas Kehidupan Kerja Walton (1974) Pertumbuhan dan Pengembangan, Partisipasi, Sistem Imbalan yang inovatif, Lingkungan Kerja Kinerja Bernadin dan Russel (2003) Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu	Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terdapat hubungan yang signifikan Antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan lima jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap Kinerja. Empat jurnal merupakan jurnal positif yaitu penelitian yang dilakukan oleh A.sabarirajan (2011), Florence Muindi (2015), Hamid, dkk (2015), dan Titik Nurbiyati (2014), serta 1 jurnal merupakan jurnal negatif yang merupakan penelitian dari Ristanti & Dihan (2016).

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2014) meneliti hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Pegawai di Agen Nasional Obat dan Makanan di Nigeria yang berjumlah 420 orang dengan menggunakan pengolahan data *analysis of variance* diperoleh hasil bahwa terdapat

hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dengan Kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel *intervening* yaitu Komitmen Organisasional (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian yang dilakukan Zamir & Nazir (2015) meneliti pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada 60 pegawai dari beberapa organisasi terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini Zamir & Nazir (2015) juga meneliti perbedaan wanita dan pria dalam pengaruh tersebut dan diperoleh hasil bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara wanita dan pria.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel *intervening* yaitu Komitmen Organisasional (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Hakim (2015) mengenai pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja dengan teknik analisis *Structural*

Equation Model dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Nikpour (2017) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel yang memediasi menggunakan teknik analisis AMOS, SPSS, *Path Analysis*, analisis deskriptif, dan sampel berjumlah 190 Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kerman, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y) serta Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen kualitas kehidupan kerja (X_1) dan dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Hasil penelitian Nazarian dkk.(2017) "*Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance*" dengan teknik analisis SEM, *confirmatory factor analysis* (CFA), *exploratory factor analysis* (EFA) dan sampel 96 Hotel di London, Inggris menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasional dengan kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Suryani (2016) mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada PT. Kerta Rajasa Raya dengan menggunakan teknik analisis SEM dan responden sejumlah 32 orang pegawai menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja pegawai, serta terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan

sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Hasil penelitian Harwiki (2016) “*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*” dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dan analisis deskriptif dengan responden 40 Pegawai Koperasi Wanita di Provinsi Jawa Timur, menunjukkan hasil terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X_2), serta variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel *intervening* yaitu Komitmen Organisasional (Z), serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tabel 2.4
Review Jurnal Pengaruh pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Agwu (2014) <i>Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 2 Version 1.0 Year 2014</i></p>	<p>Budaya Organisasional Denison (1990) <i>Environment, Objectives, Belief system, Management Style.</i></p> <p>Kinerja Bowen ,D. E., & Ostroff, C. (1989) Kualitas hasil, Kuantitas hasil, Ketepatan waktu.</p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dan Kinerja Pegawai.</p>
2	<p>Zamir&Nazir (2015) <i>Impact of Organizational Culture on Employee's Performance.Industrial Engineering Letter ISSN 2224-6096 (Paper) ISSN 2225-0581 (online) Vol.5, No.9, 2015</i></p>	<p>Budaya Organisasional (Zammuto & Krakower 1991) <i>Power Task, Role, Person</i></p> <p>Kinerja Erez (1998) Welbourne, Johnson <i>Good working skill. Work environment</i></p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dan Kinerja Pegawai.</p>
3	<p>Adnan Hakim (2015) <i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi</i></p> <p>The International Journal of Engineering and Science (IJES), Vol.4, No.5, page 33 – 41</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i></p> <p>Sampel: 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah, Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (1996) Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.</p> <p>Komitemen Organisasi Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Pegawai Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan kinerja pegawai</p>
4	<p>Amin Nikpour (2017) <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's</i></p>	<p>Budaya Organisasional Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi,</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif antara Budaya organisasi dengan kinerja pegawai</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	<p><i>Organizational Commitment</i> International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, page 65 – 72</p> <p>Alat analisis: SPSS, AMOS,</p> <p>analisis deskriptif, <i>Path Analysis</i></p> <p>Sampel: 190 orang Dinas Pendidikan Provinsi Kerman</p>	<p>dan misi</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer dan Herscovite (2001)</p> <p>Kinerja Pegawai Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas, Inovasi</p>	
5	<p>Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Pantea Foroudi (2017) <i>Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance</i> International Journal of Hospitality Management, Vol.63, page 22 – 32 Alat analisis: persamaan struktural, <i>exploratory factor analysis</i> (EFA), <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA) Sampel: 96 Hotel di London, Inggris</p>	<p>Budaya Organisasional Hofstede (1980) Individualisme.</p> <p>Kinerja Pegawai Kaplan dan Norton (1996) <i>Balanced scorecard approach</i></p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai</p>
6	<p>Dewi Suryani (2016)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT. Kerta Rajasa Raya Journal of Research in Economics and Management, Vol. 16, No.1, Edisi Januari – Juni(2016)</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i></p> <p>Sampel: 32 pegawai dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya</p>	<p>Budaya Organisasional Luthans (dalam Sopiah 2008) Aturan-aturan perilaku, norma, nilai - nilai dominan, filosofi, peraturan - peraturan, iklim organisasi.</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer, Allen, dan Smith (1998) <i>Affective, Normative, dan Continuance</i></p> <p>Kinerja Pegawai Robbins (1994) Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat daya tahan, kuantitas pekerjaan</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional terhadap kinerja pegawai, serta terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai</p>
7	<p>Nathania (2018) Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Warunk Upnormal Surabaya. Jurnal Agora Vol.6 , No. 1. 2018. 1-9.</p> <p>Alat analisis : SPSS 20 Sampel :50 Pegawai</p>	<p>Budaya Organisasional Robins (Akbar,2013) Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi terhadap Tim, Agresivitas, Stabilitas.</p>	<p>Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Secara Parsial Budaya Organisasional.</p>

Lanjutan Tabel 2.4

		<p>Komitmen Organisasional Meyer dan ellen (Novita&Ruhana, 2016). Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan.</p> <p>Kinerja Chester I Barnard (Sulianti dan Tobing, 2009) Efektivitas dan Efisiensi, Otoritas dan Tanggung jawab, Disiplin, Inisiatif.</p>	memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja
--	--	--	---------------------------------------

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan depalan jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja. Tujuh jurnal tersebut merupakan jurnal positif dengankan satu jurnal merupakan junal negatif (lihat tabel 2.2).

2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Penelitian Hakim (2015) mengenai mengenai pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja dengan teknik analisis *Structural Equation Model* dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya organisasional dan komitmen organisasional dengan kinerja pegawai.

Penelitian Nikpour (2017) tentang tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variable yang memediasi menggunakan teknik analisis analisis deskriptif, SPSS, *Path Analysis*, AMOS, dengan rsponden berjumlah 190 Pegawai

Dinas Pendidikan Provinsi Kerman, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y) serta Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* (Z). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang menggunakan variabel independen *Quality of Work Life* (X₂) dan dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Harwiki (2016) "*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*" dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dan analisis deskriptif dengan responden 40 pegawai Koperasi Wanita di Provinsi Jawa Timur, menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X), variabel dependen yaitu Kinerja (Y) dan Variabel *intervening* (Z) Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang selain menggunakan Variabel Independen Kualitas Kehidupan Kerja juga menggunakan Variabel Budaya Organisasional, serta

penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Marnani, dkk. (2013) mengenai *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance "A study of Meli bank"*. Pada penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Heriyanti (2007) melakukan penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel *intervening* Komitmen Organisasional. Penelitian dilakukan di PT. PLN (persero) APJ Semarang dengan menggunakan responden sebanyak 100 orang pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), hasilnya menunjukkan bahwa Budaya Organisasional dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasional, Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif

terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun dengan melalui komitmen organisasional.

Francesco & Chen (2004) melakukan penelitian mengenai hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja di China dengan Kolektivitas sebagai variabel *moderating*. Penelitian dilakukan di Sino-Hong Kong *joint venture* di Guangzhou dengan responden sebanyak 800 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja organisasi di mana Kolektivitas tidak *memoderating* hubungan tersebut.

Penelitian yang hampir sama dilakukan oleh Campbel, dkk. (2016) tentang hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja, Inovasi Kepemimpinan dan Motivasi Melayani pada Organisasi Publik di Korea Selatan dengan jumlah responden 244 pegawai. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi dengan hasil komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai.

Miller & Lee, (2001) meneliti keterkaitan antara Komitmen Organisasional, Pengambilan Keputusan, dan Kinerja Pegawai pada 25 perusahaan di Korea Selatan dengan teknik analisis regresi diperoleh hasil adanya interaksi positif antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Pegawai.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Adnan Hakim (2015) <i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi.</i></p> <p>The International Journal of Engineering and Science (IJES), Vol.4, No.5, page 33 – 41</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah, Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (1996) Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.</p> <p>Komitemen Organisasi Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Pegawai Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, Kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan kinerja pegawai</p>
2	<p>Amin Nikpour (2017) <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i> International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, page 65 – 72 Alat analisis: SPSS, AMOS, analisis deskriptif, <i>Path Analysis</i> Sampel: 190 orang Dinas Pendidikan Provinsi Kerman</p>	<p>Budaya Organisasional Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer dan Herscovite (2001)</p> <p>Kinerja Pegawai Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas, Inovasi</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai</p>
3	<p>Marnani, dkk. (2013) <i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance.</i> <i>"A study of Meli bank". Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. September 2013 Vol 5, No 5</i></p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer and Allen (1990) Komitmen afektif, Komitmen konstituan, Komitmen normatif</p> <p>Kinerja Willams & Anderson (1991) Kualitas kerja, Kuantitas Kerja</p>	<p>Ada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.5

4	Campbel, dkk. 2016. <i>Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM. Journal Review of Public Personnel Administration. 2016, Vol. 36(3) 219–239 DOI: 10.1177/0734371X13514094.</i>	Komitmen Organisasional Meyer and Allen (1990) Komitmen afektif, Komitmenkonstituan, Komitmen normatif. Kinerja Kualitas kerja, Kuantitas Kerja	Komitmen Organisasional Memiliki Hubungan yang Signifikan dengan Kinerja Pegawai.
5	Miller & Lee. 2001. <i>The People Make The Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. Journal of Management 27 (2001) 163–189.</i>	Komitmen Organisasional <i>Employees' well being, Fairness in compensation, Worker satisfaction, Profit sharing.</i> Kinerja Pegawai <i>Quality, Intelligence, Cooperation, Dedication.</i>	Ada hubungan aspsiatif antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan enam jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja. Lima jurnal tersebut merupakan jurnal positif dan satu jurnal merupakan jurnal negatif (lihat tabel 2.2)..

2.1.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerjaterhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

Penelitian Nimran, Taher Alhabsji, Djamhur (2015) meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, Komitmen Organisasional dan kinerja pegawai diperoleh hasil Kualitas Kehidupan Kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti pengaruh yaitu kualitas kehidupan kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel independen Kepemimpinan Spiritual

sedangkan penelitian yang akan datang selain menggunakan Variabel Independen kualitas kehidupan kerja dan Variabel Budaya Organisasional selain itu penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Ramadhon (2015) dalam penelitiannya Tentang Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel antara diperoleh hasil Komitmen Organisasional lebih berbobot sebagai variabel penyela atau *intervening* variabel dibanding kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara *Quality of Work Life* dengan Kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja (X), variabel dependen yaitu Kinerja (Y) dan Variabel *intervening* (Z) Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang selain menggunakan Variabel Independen *Quality of Work Life* juga menggunakan Variabel Budaya Organisasional, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamid, dkk (2015) tentang Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai diperoleh hasil Komitmen Organisasional Memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X), variabel dependen yaitu Kinerja (Y) dan Variabel *intervening* (Z) Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang selain menggunakan Variabel Independen *Quality of Work Life* juga menggunakan Variabel Budaya Organisasional, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tabel 2.6
Review Jurnal Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	Riane Johnly Pio, Umar Nimran, Taher Alhabsji (2015), Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, Komitmen Organisasional dan kinerja pegawai. Derema Jurnal Manajemen Vol. 10, no. 1. Analisis : SEM (Model Pengukuran dan Model Struktural)	Quality of Work Life Pengembangan diri, Melalui pelatihan, Partisipasi dalam pengambilan keputusan, Lingkungan kerja memenuhi standar. Komitmen Organisasional Meyer and Allen (1991) Komitmen afektif, Komitmenkonstituan, Komitmen normatif. Kinerja Pekerjaan tertentu, Bukan pekerjaan kontekstual, Usaha, Disiplin pribadi, Kerja tim	Kualitas Kehidupan Kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2	Romadhon (2015), Kualitas Kehidupan Kerjaterhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antara. Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol. 13, No. 02, Desember 2015 Analisis : SEM (Model Pengukuran dan Model Struktural)	Quality of Work Life Walton (1975), Kompensasi yang adil, Kondisikerja, Kesempatan untuk pengembangan, Keamanan kerja, Integrasi social, Bekerja keseimbangan hidup, Keterlibatan, pengakuan Komitmen Organisasional Meyer and Allen (1991) Komitmen afektif, Komitmenkonstituan, Komitmen normatif.	Terdapat pengaruh tidak langsung <i>Quality of Work Life</i> terhadap kinerja pegawai, melainkan harus melalui Komitmen Organisasional.

Lanjutan Tabel 2.6

		<p>Kinerja Pegawai Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, Kuantitas,waktu, efektifitas biaya,kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	
3	<p>Hamid, dkk (2015), Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. Derema Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 1, Mei 2015</p> <p>Analisis : SEM (Model Pengukuran dan Model Struktural)</p>	<p>Quality of Work Life Davis (1983) <i>Personal Behavioral, Organizational Factor, Environment Factor.</i></p> <p>Komitmen Organisasional Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja (Notoatmodjo, 1992). <i>ability, capacity, held, incentive, environment dan validity</i></p>	<p>Komitmen Organisasional Memediasi pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Kinerja Pegawai.</p>
4	<p>Nathania (2018) Pengaruh Budaya Organisasional Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional pada Pegawai Warunk Upnormal Surabaya. Jurnal Agora Vol.6 , No. 1. 2018. 1-9.</p> <p>Alat analisis : SPSS 20</p> <p>Sampel :50 Pegawai</p>	<p>Budaya Organisasional Robins (Akbar,2013) Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi terhadap Tim, Agresivitas, Stabilitas.</p> <p>Quality of Work Life Walton (1975), Kompensasi yang adil, Kondisikerja, Kesempatan untuk pengembangan, Keamanan kerja, Integrasi social, Bekerja keseimbangan hidup, Keterlibatan, pengakuan</p> <p>Komitmen Organisasional Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p>	<p>Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan kerja terhadap kinerja</p>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 4 jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasional. 3 Jurnal merupakan jurnal positif di mana Komitmen Organisasional memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan satu jurnal merupakan jurnal negatif di mana Komitmen Organisasional tidak memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap

kinerja.

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

Penelitian Hakim (2015) Penelitian Hakim (2015) mengenai pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja dengan teknik analisis SEM dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara dengan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasional dengan kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang Komitmen Organisasional digunakan sebagai variabel *intervening*, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Nikpour (2017) tentang tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variable yang memediasi diperoleh hasil terdapat pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y). Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang juga menggunakan variabel Kualitas Kehidupan Kerja, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian Suryani (2016) tentang Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* diperoleh hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan antara terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, serta komitmen organisasional tidak memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X), variabel dependen yaitu Kinerja (Y), dan variabel *intervening* Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang juga menggunakan variabel Kualitas Kehidupan Kerja, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Usmany, dkk (2016) mengenai Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun

Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo diperoleh hasil Terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen yaitu Budaya Organisasional (X), variabel dependen yaitu Kinerja (Y), dan variable *intervening* Komitmen Organisasional. Perbedaannya adalah penelitian yang akan datang juga menggunakan variabel Kualitas Kehidupan Kerja, serta penelitian yang akan datang dilakukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tabel 2.7
Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Adnan Hakim (2015) <i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi</i></p> <p>The International Journal of Engineering and Science (IJES), Vol.4, No.5, page 33 – 41</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah, Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (1996) Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.</p> <p>Komitemen Organisasi Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normative</p> <p>Kinerja Pegawai Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan kinerja pegawai</p>

Lanjutan Tabel 2.7

2.	<p>Amin Nikpour (2017) <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i> International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, page 65 – 72 Alat analisis: SPSS, AMOS,</p>	<p>Budaya Organisasional Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi</p> <p>Komitmen Organisasional Meyer dan Herscovitc (2001)</p> <p>Kinerja Pegawai Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas</p>	<p>Terdapat pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasional dengan kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasional</p>
3.	<p>Dewi Suryani (2016) Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT. Kerta Rajasa Raya Journal of Research in Economics and Management, Vol. 16, No.1, Edisi Januari – Juni(2016)</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i></p> <p>Sampel: 32 pegawai dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya</p>	<p>Budaya Organisasional Luthans (dalam Sopiah 2008) Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan, iklimorganisasi</p> <p>Komitmen OrganisasionalMeyer, Allen, dan Smith (1998) <i>Affective, Normative, dan Continuance</i></p> <p>Kinerja Pegawai Robbins (1994) Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan, kuantitaspekerjaan</p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasional terhadap kinerja pegawai, serta terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai</p>
4.	<p>Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 2, No.4, page 1783 – 1793</p> <p>Alat analisis: teknik analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 33 pegawai PT. NAV JAYA Mandiri Surabaya</p> <p><i>Partial Least Square (PLS)</i> Sampel: 40 pegawai Koperasi Wanita di Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2008) Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen OrganisasionalMowday et al. (1993) dalam Wulandari (2011) <i>Affective commitment, Continuance commitment, Normativecommitment</i></p> <p>Kinerja Pegawai Mathis dan Jackson (2006) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran, <i>Personal attitude</i></p>	<p>Terdapat pengaruh secara positif antara Budaya Organisasional terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasional.</p>

Lanjutan Tabel 2.7

5.	Usmany, dkk. (2016). Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 37 No. 2 Agustus 2016	Budaya Organisasional Robbins (2002) Struktur, Strategi, Tujuan, Filosofi, Kepercayaan, Hubungan perusahaan dengan lingkungan. Komitmen Organisasional, Allen and Meyer (1991) <i>Affective, Continuance, Normative</i> Kinerja Pegawai Dharma (1991) Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu.	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional melalui Komitmen Organisasional
----	--	--	---

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan enam jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja. Lima jurnal tersebut merupakan jurnal positif dan satu jurnal merupakan jurnal negatif yaitu penelitian Harwiki (2016) (Lihat Tabel 2.2).

2.1.8 Ringkasan Teori Rujukan Jurnal

Tabel 2.8

Teori Rujukan Budaya Organisasional

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Amin Nikpour (2017)	Denison (2000)	Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi	Budaya Organisasional (Robbins, 2002) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovation and Risk Taking</i> • <i>Attention toDetail</i> • <i>OutcomeOrientation</i> • <i>PeopleOrientation</i> • <i>TeamOrientation</i> • <i>Aggressivenes</i> • <i>Stability</i>
2	Firuzjaeyan, dkk. (2015)	Denison (2000)	<i>Adaptability, mission, involvement and consistency culture</i>	
3	Rahayu, (2012).	Miller (1997)	Persepsi bersama terhadap sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan dan dipelihara dalam waktu yang cukup lama, ber-fungsi sebagai sistem perekat, memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang	

Lanjutan Tabel 2.8

4			dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
5	Usmany, dkk (2016)	Robbins (2002)	<i>Inovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggressivenes, Stability</i>
6	A. Dirwan (2015)	Zamroni (2003)	Verbal, Material, Filsafat
7	Agwu (2014)	Denison (1990)	<i>Adaptability, mission, involvement and consistency culture</i>
8	Zamir&Nazir (2015)	(Zammuto & krakower 1991)	<i>Power Task, Role, Person</i>
9	Adnan Hakim (2015)	Robbins (1996)	Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.
10	Suryani (2016)	Luthans (1997)	Aturan-aturan perilaku, norma, nilai - nilai dominan, filosofi, peraturan - peraturan, iklim organisasi.
11	Nathania (2018)	Robins (1996)	Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi terhadap Tim, Agresivitas, Stabilitas.
12	Harwiki (2016)	Hofstede (1980)	<i>Uncertainty, Avoidance, Masculine and feminine, Individualism and Collectivism, Powerdistance</i>
13	Soepardjo & Nugrohoseno (2014)	Robbins dan Judge (2008)	Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori Budaya Organisasional dari penelitian terdahulu, maka teori Budaya Organisasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori menurut Robbins (2002). Menurut Robbins (2002)

indikator Budaya Organisasional terdiri dari *Inovation and Risk Taking*, *Attention to Detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Aggressivenes*, dan *Stability*. Teori Robbins (2002) dipakai dalam penelitian ini karena digunakan sebagai teori dalam 4 penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi dalam penelitian saat ini.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja, menambahkan variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

Tabel 2.9
Review Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Rochman (2013)	Ganguly (2010)	Partisipasi pegawai, Lingkungan kerja, Pengembangan pegawai, Kesejahteraan, Penghargaan.	Walton (1975) <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi yang adil, • Kondisi kerja, • Kesempatan untuk pengembangan, • Keamanan kerja, • Integrasi sosial, • Bekerja

Lanjutan Tabel 2.9

2	Immani & Witjaksono (2015)	Walton (1974)	Kompensasi yang adil dan memadai, Lingkungan yang aman dan sehat, Pertumbuhan dan keamanan, Pengembangan kemampuan, Total ruang hidup, Konstitusionalisme, Integrasi sosial, dan Relevansi sosial.	<ul style="list-style-type: none"> • keseimbangan hidup, • Keterlibatan, pengakuan
3	Parvar, dkk. (2013).	Walton (1974)	<i>Adequate and fair compensation, Safe and healthy environment, Growth and security, Development of human capabilities, The total life space, Constitutionalism, Social integration, Social relevance.</i>	
4	Chrisienty (2015).	Zin (2004)	Pertumbuhan dan pengembangan, Partisipasi, Lingkungan fisik, Pengawasan, gaji dan tunjangan, Integrasi kerja	
5	A.sabarirajan, (2011),	Walton (1975)	Gaji, Stabilitas kerja, Stres kerja, Jadwal kerja, Alternatif, Pengakuan manajemen, Partisipatif, Prosedur, Keluhan	
6	Florence Muindi, (2015),	Walton (1975)	Kompensasi yang adil, Kondisikerja, Kesempatan untuk pengembangan, Keamanan kerja, Integrasi social, Bekerja keseimbangan hidup, Keterlibatan, pengakuan	
7	Romadhonan (2015),	Walton (1975)	Kompensasi yang adil, Kondisi kerja, Kesempatan untuk pengembangan, Keamanan kerja, Integrasi social, Bekerja keseimbangan hidup, Keterlibatan, pengakuan.	
8	Hamid, dkk (2015),	Davis (1983)	<i>Personal Behavioral, Organizational Factor, Environment Factor.</i>	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori kualitas kehidupan kerja dari penelitian terdahulu, maka teori kualitas kehidupan kerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori menurut Walton (Robbins, 2002). Adapun indikator kualitas kehidupan kerja menurut Walton (Robbins,

2002) terdiri dari kompensasi yang adil, kondisi kerja, kesempatan untuk pengembangan, keamanan kerja, integrasi sosial, bekerja keseimbangan hidup, keterlibatan, dan pengakuan. Teori Walton (Robbins, 2002) dipakai sebagai teori rujukan dalam lima penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi penelitian ini.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen budaya organisasional dan kualitas kehidupan kerja, menambahkan variabel komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh budaya organisasional dan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

Tabel 2.10
Teori Rujukan Komitmen Organisasional

N o.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Rochman (2013)	Bozeman dan Perrew (2001)	Perpektif sikap yang relatif kuat akan dilibatkan dan identifikasi seseorang terhadap organisasi, rasa percaya seseorang kepada nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras pada organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.	(Meyer & Allen, 1991) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Affective Commitment</i> • <i>Normative Commitment</i> • <i>Continuance Commitment</i>
2	Immani & Witjaksono (2014)	Allen and Meyer (1997)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>	

Lanjutan Tabel 2.10

3	Chrisienty (2015)	Malik, dkk. (2010)	Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi
4	Nikpour (2017)	Allen and Meyer (1997)	Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif
5	Firuzjaeyan, dkk. (2015)	Allen and Meyer (1991)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>
6	Rahayu, (2012)	Schultz dan Schultz (1993)	Sikap tertarik dengan tujuan, penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi, memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi, kesediaan bekerja keras, tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi
7	Usmany, dkk. (2016).	Allen and Meyer (1991)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>
8	A. Dirwan (2015)	Kotler (2000)	Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
9	Adnan Hakim (2015)	Allen dan Mayer (1990)	Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normative
10	Harwiki (2016)	Allen and Mayer (1996)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>
11	Marnani, dkk. (2013)	Meyer and Allen (1990)	Komitmen afektif, Komitmen konstituan, Komitmen normatif
12	Campbel, dkk. 2016	Meyer and Allen (1990)	Komitmen afektif, Komitmen konstituan, Komitmen normatif
13	Miller & Lee. 2001	Jackson (1996)	<i>Employees' well being, Fairness in compensation, Worker satisfaction, Profit sharing.</i>
14	Alhabsji (2015)	Meyer and Allen (1991)	Komitmen afektif, Komitmen konstituan, Komitmen normatif.
15	Hamid, dkk (2015)	Allen dan Mayer (1990)	Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif
16	Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)	Mowday et al. (1993) dalam Wulandari (2011)	<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>
17	Wiwiek & Harwiki	Allen and Mayer (1996)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>

Lanjutan Tabel 2.10

	(2016)		
18	Usmany, dkk. (2016).	Allen and Meyer (1991)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori Komitmen Organisasional dari penelitian terdahulu, maka teori Komitmen Organisasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori menurut Allen dan Meyer (1991). Menurut Allen dan Meyer (1991), Komitmen Organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian, dalam penelitian ini terdapat 12 jurnal penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja, menambahkan variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel pengaruh Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

Tabel 2.11
Teori Rujukan Kinerja

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	A.sabarirajan, (2011)	Porter and Lawler (1968)	Kualitas kerja, Pencapaian target kerja, Ketepatan waktu, Keterampilan kerja.	(Bernadin dan Russel, 1995) <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Waktu • Efektifitasbiaya • Kebutuhan pengawasan • Pengaruh interpersonal
2	Muindi, (2015),	Porter and Lawler (1968)	Pekerjaan tertentu, Bukan pekerjaan kontekstual, Usaha, Disiplin pribadi, Kerja tim	
3	Hamid, dkk, (2015),	Notoatmodjo, (1992).	<i>ability, capacity, held, incentive, environment dan validity</i>	
4	Nurbiyati (2014)	Dharma (2012)		
5	Agwu (2014),	Bowen ,D. E., & Ostroff, C. (1989)	Kualitas hasil. ,kuantitas hasil, ketepatan waktu.	
6	Zamir&Nazir (2015).	Welbourne, Johnson & Erez (1998)	<i>Good working skill. Work environment</i>	
7	Hakim (2015)	Bernadin dan Russel (1995)	Kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya,kebutuhan pengawasan,pengaruh interpersonal	
8	Nikpour (2017)	Tangen (2004)	Efektivitas, efisiensi, kualitas, Inovasi	
9	Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Pantea Foroudi (2017)	Kaplan dan Norton (1996)	<i>Balanced scorecard approach</i>	
10	Suryani (2016)	Robbins (1994)	Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat daya tahan, kuantitas pekerjaan	
11	Nathania (2018)	Chester I Barnard (Sulianti dan Tobing, 2009)	Efektivitas dan Efisiensi, Otoritas dan Tanggung jawab, Disiplin, Inisiatif.	
12	Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job result, Job behaviour, Personalattitude</i>	
13	Marnani, dkk. (2013)	Willams & Anderson (1991)	Kualitas kerja, Kuantitas Kerja	
14	Campbel, dkk. 2016	Bernadin dan Russel (1995)	Kualitas kerja, Kuantitas Kerja	
15	Miller & Lee. 2001	Bernadin dan Russel (1995)	<i>Quality, Intelligence, Cooperation, Dedication.</i>	

Lanjutan Tabel 2.11

16	Riane johnly Pio, Umar Nimran, Taher Alhabsji (2015)	Bernadin dan Russel (1995)	Pekerjaan tertentu, Bukan pekerjaan kontekstual, Usaha, Disiplin pribadi, Kerja tim
17	Romadhoan (2015)	Bernadin dan Russel (1995)	Kualitas, Kuantitas,waktu, efektifitas biaya,kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal
18	Soepardjo & Nugrohoseno (2014)	Mathis dan Jackson (2006)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran
19	Usmany, dkk. (2016).	Dharma (1991)	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu.

Sumber: Data primer diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori kinerja dari penelitian terdahulu, maka teori kinerja yang dipakai pada penelitian ini adalah teori menurut Bernadin dan Russel, (1995). Menurut Bernadin dan Russel (1995) kinerja bisa diukur dari beberapa hal yaitu kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal. Penggunaan teori ini karena dua penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi dalam penelitian ini menggunakan teori Bernadin dan Russel (1995).

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja, menambahkan variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh Budaya Organisasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja menurut Dessler (1992) merupakan suatu keadaan yang dirasakan oleh pegawai untuk dapat memenuhi kebutuhan penting mereka dengan bekerja dalam organisasi. Cascio (1992) menyatakan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi pegawai bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan berkembang selayaknya manusia. Menurut Llyod (Moorhead dan Griffin, 1995) *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan sejauh mana para pekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi di mana mereka bekerja.

Wether dan Davis (1996) mengemukakan bahwa keberhasilan penciptaan Kualitas Kehidupan Kerja dalam suatu perusahaan memberi pengaruh terhadap beberapa hal yang spesifik dalam diri pegawai, yaitu kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan pegawai. Bila kualitas kehidupan kerja pada pegawai menunjukkan prosentasi yang tinggi, maka akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, dan menurunkan tingkat *absenteeism* (kemangkiran) dan *turnover* (perputaran pegawai) (Riggio, 1990). Hal tersebut dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja Pegawai yang baik merupakan harapan bagi semua perusahaan, sebab Kualitas Kehidupan Kerja

Pegawai ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Jewell dan Siegel (1998) menyatakan bahwa baik atau tidaknya kualitas kehidupan kerja pegawai, mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu. Whether dan Davis (1996) menjelaskan kualitas kehidupan kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan.

Kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai persepsi pegawai mengenai kesejahteraan mental dan fisik saat bekerja, hal ini mencakup aktifitas-aktifitas yang ada di dalam organisasi, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran organisasi (Cascio, 2003).

Kualitas kehidupan kerja menunjukkan pentingnya penghargaan terhadap manusia di dalam lingkungan kerjanya. Dapat diartikan bahwa peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah melakukan perubahan iklim instansi agar secara manusiawi dan teknis dapat mengarah kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995).

Pada dasarnya, sasaran organisasi dapat tercapai bila memerhatikan kesejahteraan yang ada pada pegawai-pegawainya, kualitas kehidupan kerja yang kondusif dan semangat kerja yang tinggi akan mendorong usahanya lebih giat dan cenderung meningkatkan Produktivitas Kerja yang ada dalam organisasi.

Secara umum terdapat dua cara pandang dalam kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktik dari tujuan organisasi. Contohnya: pengkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara pandangan kedua menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi pegawai bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Cascio, 1992).

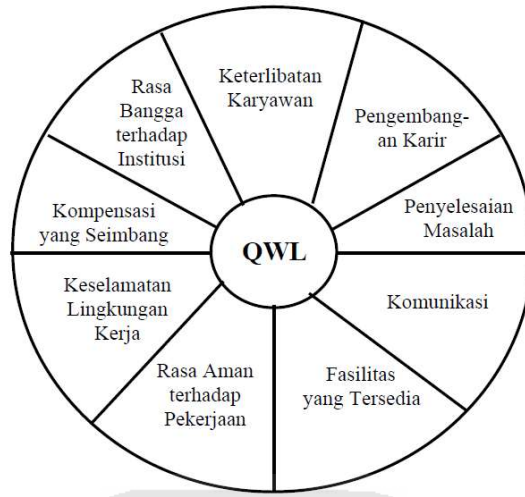
Quality of Work Life bisa didefinisikan sebagai strategi tempat kerja, proses dan Kombinasi lingkungan, yang merangsang kepuasan kerja pegawai. Hal ini juga tergantung pada kondisi pekerjaan dan efisiensi organisasi (Considine & Kalus, 2002). *Quality of Work Life* termasuk isu-isu seperti bahaya dan keselamatan kerja, pembangunan sumber daya manusia melalui langkah-langkah kesejahteraan, pelatihan profesional, kondisi kerja dan konsultasi pekerjaan serta mekanisme partisipatif.

Selain itu kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai keadaan yang menyenangkan dan keadaan menguntungkan bagi pegawai dan kesejahteraan pegawai (Islam dan Siengthai, 2009). Menurut Cascio (2003) kualitas kehidupan kerja pegawai merupakan tujuan penting dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai. Selanjutnya Cascio (2003) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi pegawai mengenai kesejahteraan mental dan fisik dalam bekerja.

Mullins (1996) menyatakan bahwa Meningkatkan *Quality of Work Life* adalah hal yang signifikan karena kontribusinya dapat meningkatkan Efektivitas Organisasi dan Mengurangi perilaku negatif pekerja. Dalam beberapa studi empiris, Pelaksanaan kualitas kehidupan kerja menyebabkan peningkatan kepatuhan dan kepuasan pegawai, meningkatkan rasa percaya diri, meningkatkan hubungan antara pekerja dan pengawas, meningkatkan keselamatan dan kesehatan.

Menurut Luthans, (Arifin, 1999) kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Berdasarkan beberapa pengertian teori-teori di atas dapat di *sintesa* bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan kumpulan keadaan dan praktik dari tujuan organisasi dan persepsi pegawai mengenai kesejahteraan mental dan fisik dalam bekerja yang ditunjukkan dengan rasa aman, rasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Cascio (2003) menguraikan sembilan komponen *Quality of Work Life* yang terdiri dari keterlibatan pegawai, pengembangan karir, penyelesaian masalah, komunikasi, fasilitas yang tersedia, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap instansi. Komponen tersebut dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 2.1 Teori Cascio Mengenai kualitas kehidupan kerja (2003)
 Sumber : Cascio, W. F., (1992), *Managing Human Resources : Productivity, QWL, and Profits*.

Menurut Loscocco and Roschelle (1991) pengukuran *Quality Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) ditentukan oleh sikap individu terhadap komponen dalam *Quality work life*. Dalam hal ini sikap pegawai terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan itu sendiri. Selanjutnya sikap tersebut dapat menentukan kebahagiaan hidup pegawai dan efektifitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan.

Sedangkan menurut Walton (Robbins, 2002) kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaan. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek yaitu :

1. Kompensasi yang cukup dan memadai

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat

Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Begitu juga umur adalah sesuai dengan tugas yang dipertanggung jawabkan kepada mereka.

3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia

Pegawai diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, selain itu pegawai diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan pegawai lakukan. Pegawai diberikan kebebasan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan dan juga pegawai terlibat dalam membuat perencanaan.

4. Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai

Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

5. Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep *legalitarianism*, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

6. Hak-hak pribadi pegawai

Sejauh mana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki pegawai dan sejauh mana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (*privacy*). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian *reward* dari organisasi. Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan Kerja juga memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan di luar tempat kerja seperti sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau istri yang perlu mempunyai waktu untuk bersama keluarga.

7. Tanggung jawab sosial organisasi

Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi haruslah mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan semasa menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan

peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan pegawai tidak menghargai pekerjaan mereka. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja Merupakan sejumlah keadaan dan praktik dari tujuan organisasi dan persepsi pegawai tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja berupa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

2.2.2 Budaya Organisasional

Istilah Budaya Organisasional sebenarnya berasal dari istilah budaya dalam antropologi. Orang yang mengenalkan istilah Budaya Organisasional ke dalam manajemen, Pettigrew (1979) menyebut Budaya Organisasional sebagai sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku pada waktu tertentu bagi suatu kelompok tertentu. Definisi menurut Pettigrew ini merupakan definisi menurut mazhab *ideational*, salah satu dari tiga mazhab tentang Budaya Organisasional, di mana mazhab ini bisa dibilang masih terlalu abstrak.

Mazhab kedua adalah mazhab *adaptationist* yang diwakili oleh Davis (Sobirin, 2009) yang mengatakan bahwa budaya perusahaan merupakan keyakinan dan nilai bersama yang dapat memberikan makna bagi pegawai sebuah instansi dan menjadikannya sebagai aturan atau pedoman dalam berperilaku di organisasi. Dalam mazhab ini penekanan ada pada perilaku individu di dalam organisasi. Penganut mazhab ini didominasi orang-orang

yang pragmatis yang melihat budaya yang *visible* atau kasat mata dan kurang memerhatikan aspek yang susah untuk dikelola.

Mazhab ketiga adalah menengahi dua mazhab di atas yang menjadi mazhab *realist*. Pengertian Budaya Organisasional menurut mazhab realis ini dikemukakan oleh Schein (1988) yaitu adalah pola dari asumsi dasar kelompok dari pembelajaran dalam menyelesaikan suatu masalah dari adaptasi luar dan integrasi dalam yang sudah dianggap berhasil dan valid yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan permasalahan. Sementara Greenberg (2011) mendefinisikan Budaya Organisasional atau budaya korporat sebagai kerangka pemikiran kognitif yang di dalamnya terdapat , nilai, sikap, norma perilaku, dan ekspektasi yang dibagi oleh pegawai dalam instansi. Hal tersebut adalah asumsi dasar-dasar yang diterima secara luas oleh anggotanya.

Schein (2004) mengatakan bahwa untuk memahami Budaya Organisasional tidak boleh terlalu menyederhanakan budaya tersebut dan hanya melihat pada manifestasinya saja. Kemudian ia mengembangkan sebuah pendekatan yang membagi Budaya Organisasional menjadi tiga tingkat yaitu level pertama, artefak – sebuah struktur dan proses yang tampak oleh mata; level kedua, nilai yang dianut – merupakan nilai yang menjadi pedoman organisasi bisa berwujud visi, strategi, filosofi; dan level ketiga adalah asumsi dasar – kepercayaan yang sudah ada dan menjadi kebiasaan dalam mempersepsikan berfikir dan merasakan (Schein, 2009). Ketiga

tingkatan tersebut saling terkait dan tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya. Dalam sub bagian selanjutnya penulis akan menjabarkan mengenai ketiga elemen Budaya Organisasional tersebut.

Sementara Hofstade mendefinisikan Budaya Organisasional sebagai pemrograman pikiran kolektif anggota kelompok di mana kelompok tersebut membedakan diri dari kelompok lain. Denison & Spreitzer (1991); Denison & Mishra (1995) melalui penelitian yang dilakukannya mengembangkan *competing value approach* dari Cameron & Quinn (1988) mengenai Budaya Organisasional dan menghubungkannya dengan efektivitas. Dari hasil penelitian tersebut muncul model kuantitatif untuk mengukur Budaya Organisasional dan efektivitas yang disebut *Denison model* (2006) yang terdiri dari empat kriteria Budaya Organisasional yang mendukung efektivitas. Kriteria Budaya Organisasional yang mendukung efektivitas tersebut adalah:

1. *Mission*

Mission adalah berkenaan dengan penentuan tujuan jangka panjang yang berguna bagi organisasi. Hal ini berkenaan dengan arah tujuan organisasi.

2. *Adaptability*

Adaptability adalah kemampuan organisasi untuk menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Hal ini berkaitan dengan apakah organisasi tanggap terhadap permintaan eksternal.

3. *Involvement*

Involvement atau keterlibatan berkaitan dengan sejauh mana organisasi membangun kapabilitas, kepemilikan dan tanggung jawab orang-orangnya. Hal ini menekankan apakah orang-orang di organisasi diselaraskan dan dilibatkan.

4. *Consistency*

Consistency atau konsistensi merupakan hal dalam menentukan nilai-nilai dan sistem-sistem yang menjadi dasar budaya yang kuat. Hal ini berkenaan dengan apakah sistem di organisasi memberikan dampak.

Di tengah empat dimensi kunci, *Mission*, *Adaptability*, *Involvement* dan *Consistency* terdapat “*Beliefs and Assumptions*” atau kepercayaan dan asumsi. Keempat dimensi Denison mengukur bagaimana perilaku didorong oleh kepercayaan dan asumsi sehingga membentuk suatu budaya organisasional.

Model Denison juga masih dibagi menjadi dua belahan, yaitu *internal/external* dan *flexible/stable*. *External focus* adalah kombinasi antara *adaptability* dan *mission*, organisasi dengan eksternal fokus yang kuat berkomitmen untuk beradaptasi dan berubah untuk merespon lingkungan eksternal dan memiliki sense yang kuat atas kemana arah organisasi. *Internal focus* (*Involvement* dan *Consistency*) adalah organisasi yang berkomitmen terhadap dinamika integrasi sistem, struktur, dan proses internal. Organisasi menghargai orang-orangnya dan membanggakan produk atau jasanya. Organisasi yang fokus internal ditandai dengan kualitas tingkat tinggi dan

kepuasan pegawai. Sementara *flexibility* adalah gabungan antara *adaptability* dan *involvement* di mana organisasi mempunyai kapabilitas untuk berubah memenuhi tuntutan lingkungan. Organisasi ini fokus pada pelanggan dan pegawai mereka. *Stable* adalah kombinasi antara *mission* dan *consistency* di mana organisasi memiliki kapabilitas untuk tetap fokus dan mudah diprediksi sepanjang waktu.

Organisasi juga perlu memerhatikan dua tensi dinamika yang ada di sebuah organisasi. Tensi dinamika pertama adalah antara manajemen *top-down* dan *bottom-up* yang diwakili *mission* dan *involvement*. Untuk bisa sukses organisasi harus menghubungkan antara misi dan tujuan organisasi untuk menciptakan rasa kepemilikan, komitmen dan tanggung jawab bersama para pegawainya. Tensi dinamika kedua adalah tensi antara *adaptability* untuk menstimulasi progres dan *consistency* untuk menjaga inti organisasi. Organisasi yang sukses harus bisa membuat keseimbangan antara tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Organisasi yang efektif memiliki profil keseimbangan pada keduanya (Denison, 2011).

Penelitian Denison (2011) telah mendemonstrasikan bahwa organisasi yang efektif memiliki skor tinggi di keempat dimensi tersebut. Sehingga, organisasi yang efektif akan sangat adaptif namun juga sangat konsisten dan dapat diprediksi. Selain itu organisasi juga memupuk keterlibatan yang tinggi namun dalam konteks satu sense atas misi. Namun dalam praktiknya sulit bagi organisasi untuk memiliki skor tinggi pada keempat dimensi budaya tersebut. Kecenderungannya, organisasi akan

memiliki budaya yang menonjol di salah satu atau beberapa dimensi saja. Hal ini dikarenakan budaya merupakan proses integrasi internal organisasi dalam menanggapi lingkungan eksternal mereka. Sehingga tipe organisasi - seperti publik, non-profit dan privat (swasta), akan memiliki perbedaan. Menurut Denhart (1991) pada umumnya, terdapat perbedaan yang jelas antara organisasi publik dan privat. Hal ini dikarenakan keunikan karakteristik lingkungan eksternal yang membentuk batasan dan ekspektasi pada organisasi-organisasi ini (Schroeder dkk, 1992). Perbedaan lingkungan eksternal akan memengaruhi norma organisasi. Gordon (1991) menambahkan bahwa pembentukan Budaya Organisasional sebagai "...reaksi internal atas desakan eksternal" (Schroeder dkk, 2005).

Karakteristik organisasi sektor publik terdapat banyak prosedur, peraturan dan regulasi yang harus dipatuhi untuk menjalankan proses kegiatan operasionalnya. Zeffane (1994) membandingkan manajemen organisasi sektor swasta lebih fleksibel dibanding sektor publik yang lebih dikelola berdasarkan aturan dan regulasi. Oleh karena itu, organisasi sektor publik lebih fokus pada internal organisasi dan memiliki stabilitas yang tinggi karena kurang begitu mengikuti tuntutan lingkungan eksternal. Gill (2009) menyampaikan bahwa birokrasi di sektor publik dikarakteristikan dengan kurangnya turbulensi dan ketidakpastian. Oleh karena itu sektor publik cenderung stabil dan kurang fleksibel. Penelitian dari Parker dan Bradley (2000) menunjukkan bahwa walaupun organisasi sektor publik semakin

fleksibel, namun tetap menekankan pentingnya nilai-nilai budaya organisasional birokratis dan hirarkis.

Indikator-indikator budaya organisasional menurut Robbins (2006) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Inovasi dan pengambilan risiko berkaitan mengenai sejauh mana pegawai didorong untuk melakukan inovasi dan memiliki keberanian dalam pengambilan risiko.

2. Perhatian terhadap hal-hal yang rinci

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci diartikan sejauh mana pegawai dalam suatu instansi mau menunjukkan analisis, ketelitian, dan perhatian terhadap hal-hal yang rinci.

3. Orientasi hasil

Orientasi hasil bukan terletak pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tetapi sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil.

4. Orientasi individu

Orientasi individu merupakan perhitungan manajemen terhadap efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi dalam pengambilan keputusan.

5. Orientasi tim

Orientasi tim bukan terletak pada individu-individu tetapi berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja instansi dilaksanakan dalam tim-tim kerja,

6. Agresivitas

Agresivitas merupakan sejauh mana keagresifan dan sikap kompetitif yang ditunjukkan pegawai.

7. Stabilitas

Stabilitas diartikan sebagai seberapa tinggi kegiatan organisasi dalam menekankan status *quo* sebagai lawan dari inovasi.

Menurut Robbins (2006) setiap indikator tersebut berlangsung dalam suatu kesatuan dari rendah ke tinggi. Sehingga dengan melakukan penilaian terhadap instansi berdasarkan 7 (tujuh) indikator tersebut, akan didapatkan hasil gambaran budaya organisasional. Gambaran tersebut akan menjadi dasar bagi pegawai dalam memahami instansi dan menentukan cara dalam melakukan sesuatu serta cara bagaimana pegawai didorong untuk menunjukkan suatu perilaku.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pemrograman pikiran kolektif anggota kelompok di mana kelompok tersebut membedakan diri dari kelompok lain.

2.2.3 Komitmen Organisasional

Banyak perusahaan berusaha memupuk maupun meningkatkan komitmen dari para pegawainya dengan cara sukarela dengan melibatkan,

memberdayakan dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pegawai, maupun bersifat pemaksaan seperti memasukkan klausul untuk tidak keluar selama beberapa tahun dalam kontrak kerjanya atau bahkan melakukan penahanan sertifikat ijazah. Hal ini menunjukkan sebagaimana pentingnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain untuk menghindari kerugian secara finansial akibat *turnover*, perusahaan juga berusaha mempertahankan pegawai dengan meningkatkan komitmennya untuk tetap berada di perusahaan.

Komitmen organisasional sendiri adalah keadaan di mana pegawai mempunyai perasaan kesesuaian terhadap organisasi sehingga memiliki *sense of belonging* terhadap organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan definisi komitmen organisasional menurut Robbins & Judge (2012) serta Porter dan Steers (1987) yaitu tingkat di mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta berupaya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh Greenberg (2011) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tertarik untuk tetap berada di dalam organisasi.

Sementara itu Porter (Buchanan, 1974) lebih menekankan bahwa komitmen organisasional adalah sejauh mana kemauan seseorang untuk mengeluarkan seluruh usaha terbaiknya untuk organisasi, keinginan kuat untuk tinggal di organisasi, dan penerimaannya akan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi. Dalam hal ini komitmen tidak hanya berkenaan untuk tetap

berada di perusahaan namun juga untuk menerima nilai-nilai dan memberikan seluruh daya usahanya bagi perusahaan. Sepakat dengan Porter, Mowday,dkk (1983) mendefinisikannya sebagai keinginan seseorang untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi. Sheldon (1971) melihat komitmen sebagai evaluasi positif terhadap organisasi, dan keinginan untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

Menurut Buchanan (1974) komitmen terdiri dari tiga komponen yaitu identifikasi – proses adopsi nilai dan tujuan organisasi ke dalam diri, keterlibatan – penyerapan psikologis dalam kegiatan-kegiatan dari peran kerja seseorang. dan loyalitas – perasaan sayang dan cinta terhadap organisasi. Ketiga komponen tersebut bisa juga disebut tahapan dari Komitmen Organisasional yang dimulai dari identifikasi terhadap perusahaan, keterlibatan dalam perusahaan dan pada akhirnya menghasilkan loyalitas seseorang terhadap perusahaan.

Sementara itu Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kondisi psikologis yang mengarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi yang mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk tetap berada di organisasi atau tidak. Kemudian Meyer dan Allen (1991) membagi Komitmen Organisasional menjadi 3 kategori yaitu:

1. *Affective Commitment* – merujuk pada emosional pegawai atas rasa cinta, identifikasi pada dan keterlibatan dalam organisasi. Pegawai ingin tetap berada di perusahaan karena mereka “ingin” berada di perusahaan, pegawai tersebut sudah cocok dengan tujuan dan nilai organisasi.

Menurut Mayer dkk (2002) *affective commitment* akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

2. *Continuance Commitment* – merujuk kepada kesadaran akan biaya yang terkait jika meninggalkan perusahaan. Pegawai bertahan di perusahaan karena “butuh” untuk berada di perusahaan tersebut. Mayer dkk (2002) mengatakan bahwa *continuance commitment* tidak berpengaruh atau berpengaruh negatif terhadap kinerja.
3. *Normative Commitment* – merefleksikan kepada sebuah perasaan kewajiban pegawai untuk terus bekerja di perusahaan. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka “harus” tetap bertahan di perusahaan. *Normative commitment* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Mayer dkk, 2002).

Pegawai mungkin mengalami ketiga komponen komitmen tersebut namun dengan tingkat yang bervariasi. Seseorang mungkin memiliki keinginan kuat untuk bertahan di suatu organisasi tetapi dia tidak memiliki rasa berkewajiban untuk bertahan atau bahkan sebaliknya, seseorang memiliki sedikit keinginan dan kebutuhan untuk bertahan namun ia merasa memiliki kehatuan yang tinggi untuk bertahan di perusahaan.

Ketiga komponen komitmen tersebut tentunya akan mengarahkan kepada perilaku yang berbeda untuk setiap pegawai dengan tingkat komitmen tertentu. Pegawai dengan komitmen *affective* yang tinggi akan mengeluarkan upaya dan usaha yang lebih bagi organisasi untuk mencapai tujuannya karena ia merasa tujuan organisasi dan tujuan individunya selaras.

Sementara pegawai dengan komitmen *continuance* kecenderungan hanya akan memberikan usaha yang tidak maksimal karena tidak adanya keterikatan dan keterlibatan dalam organisasi. Pegawai dengan komitmen dengan komitmen *normative* akan berkinerja sesuai tingkat kewajiban yang dirasakannya terhadap apa yang perusahaan telah berikan kepadanya.

Meyer dan Allen (1997) mengatakan bahwa jika pegawai hanya mempunyai sedikit alternatif pekerjaan dan juga merasakan biaya jika meninggalkan organisasi maka *continuance commitment*nya tinggi. Pegawai-pegawai di publik sektor memiliki tingkat *turnover* yang sangat rendah karena mereka tidak mempunyai alternatif pekerjaan lain yang setara atau lebih baik dari pekerjaan mereka di lingkungan organisasi publik. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi sangat kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi sektor publik karena mereka merasa butuh untuk tetap berada di organisasi (Coleman dkk, 1999).

Meyer dan Allen (1997) mengajukan tiga pembentuk Komitmen Organisasional yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan

menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

3. Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan pegawai yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Meyer dan Allen, 1997)

Komitmen Organisasional menekankan derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dalam hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi (Robbins, 2002). Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982).

Tiga tipe Komitmen Organisasional yang dijelaskan mengarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi memiliki implikasi bahwa pegawai akan tetap berada dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Komitmen organisasi dipercaya akan memunculkan kontribusi positif dalam diri pegawai (Meyer & Allen, 1997).

Malik dkk (2010) menjelaskan Komitmen Organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

1. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi.

Newstrom (2007) mengatakan bahwa Komitmen Organisasional dapat juga dikatakan sebagai loyalitas pegawai, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang pegawai mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Hal ini juga dapat untuk mengukur keinginan pegawai untuk tetap Bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari pegawai adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran pegawai.

Steers dan Porter (1991) juga mengatakan bahwa Komitmen Organisasional memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan bentuk kepercayaan dan penerimaan pegawai terhadap tujuan dan nilai-nilai yang kuat dalam instansi. Pegawai akan secara rela melakukan atau memberikan sesuatu demi terwujudnya tujuan instansi karena secara tidak langsung kebutuhan atau tujuan pribadinya akan terpenuhi pula. Hal tersebut dapat terjadi karena Pegawai mengidentifikasi dirinya pada instansi serta menilai adanya kesamaan antara tujuan dan nilai instansi dengan tujuan dan nilai pribadi yang dimiliki. Dengan dilakukannya perumusan harapan dan kebutuhan pegawai ke dalam tujuan instansi maka kepercayaan pegawai terhadap instansi dapat muncul dan tumbuh.

2. Keterlibatan

Keterlibatan pegawai merupakan bentuk partisipasi atau kesediaan pegawai untuk melakukan usaha dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan instansi melalui cara melibatkan diri pada aktivitas-aktivitas kerja yang dilakukan oleh instansi.

Pegawai yang memiliki keterlibatan akan bersedia dan bekerja sama secara baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan. Keterlibatan pegawai dapat diciptakan dengan cara melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Dengan dilibatkan dalam

pengambilan keputusan, pegawai akan merasa diterima sebagai bagian dari instansi serta akan muncul keyakinan bahwa keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama, dan pegawai akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keputusan yang telah diambil.

3. Loyalitas

Loyalitas merupakan bentuk kesetiaan pada instansi berupa keinginan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai dalam suatu instansi. Apabila pegawai merasa aman dan puas dalam bekerja di dalam instansi maka pegawai merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari instansi dan akan berusaha mempertahankan kepegawaian atau keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional sebagai suatu kondisi psikologis yang mengarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi yang mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk tetap berada di organisasi atau tidak, serta berdasar uraian aspek-aspek Komitmen Organisasional di atas, peneliti menggunakan teori Meyer dan Allen (1991).

2.2.4 Kinerja Pegawai

Membahas mengenai masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna. Dalam hal ini kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan kinerja, seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, motivasi, kemampuan pegawai, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengkaji kinerja tidak lepas dari beberapa pendapat para pakar yang berhubungan dengan kinerja sebagaimana diuraikan berikut ini.

Menurut Mangkunegara (2010) mengemukakan pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pendapat ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil produksi berupa kualitas dan kuantitas sebuah barang dan jasa melalui proses kerja yang dilakukan pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan sebelumnya.

Kinerja (*performance*) merupakan kata benda yang berasal dan kata dalam bahasa Inggris yaitu "*to perform*" yang memiliki beragam makna antara lain untuk melakukan, melaksanakan, menyelesaikan suatu usaha, dan untuk melakukan yang diharapkan kepada seseorang atau mesin. Sementara itu kinerja dapat didefinisikan juga dalam beberapa arti diantaranya adalah perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja dan pencapaian seseorang berdasarkan dengan tugas yang dimilikinya.

Robbins & Judge (2012) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang dilakukan seseorang. yaitu melaksanakan tugas dan tanggung

jawab yang memberikan kontribusi nyata bagi produktivitas organisasi dan juga memberikan kontribusi psikologis bagi lingkungan perusahaan serta menghindari perilaku dan tindakan yang merusak organisasi. Robbins & Judge (2012) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil konkrit dari sebuah tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang, namun juga dengan perilaku yang dilakukan selama proses tersebut.

Sejalan dengan Robbins dan Judge, Waldman (1994) mengartikan bahwa kinerja merupakan gabungan dari perilaku dan prestasi dari apa yang diharapkan atas syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam sebuah organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan indikator kuantitatif yang objektif atas berbagai aspek dari kinerja itu sendiri, dan untuk memotivasi orang-orang dan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, setidaknya pada dimensi yang sedang diawasi (Poister, 2003). Menurut Poister (2003) penilaian kinerja ditunjukkan untuk menghasilkan informasi objektif dan relevan yang dapat dipergunakan untuk memperkuat manajemen, pengambilan keputusan, mencapai dan meningkatkan kinerja keseluruhan dan akuntabilitas.

Robbins (2002) menyebutkan bahwa terdapat 6 indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas, merupakan pekerjaan yang diukur dari persepsi keterampilan dan kemampuan pegawai dalam memberikan hasil serta kesempurnaan tugas yang menjadi tugasnya.
2. Kuantitas, merupakan jumlah sebuah hasil yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dalam siklus aktivitas yang dihasilkan.
3. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya dalam organisasi seperti uang, teknologi, dan bahan baku yang dibuat maksimal untuk menaikkan hasil kerja.
4. Ketepatan Waktu, merupakan level aktivitas yang dapat diselesaikan sebelum batas yang ditentukan atau tepat pada waktu yang ditentukan dan dilihat dari koordinasi dengan hasil serta pemaksimalan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komitmen Kerja, merupakan tingkat di mana pegawai memberikan hasil yang terbaik dan komitmennya terhadap organisasi.
6. Kemandirian, merupakan tingkat di mana seorang pegawai mampu melakukan pekerjaannya sendiri tanpa arahan atasan dan bantuan rekan kerja.

Menurut Ruky (2001) terdapat 3 kriteria dalam kinerja, yaitu:

1. Beroientasi pada input.

Teori kinerja yang berorientasi pada input berfokus pada individual dan berupa cara tradisional dengan berfokus pada penilaian terhadap karakteristik kepribadian pegawai dari pada hasil dari pekerjaannya. Kejujuran, disiplin, loyalitas, ketaatan, inisiatif,

adaptasi, kreativitas, komitmen, motivasi kelompok merupakan aspek kepribadian yang dijadikan objek pengukuran dalam teori kinerja ini.

2. Berorientasi pada proses

Menurut teori kinerja yang berorientasi pada proses, prestasi kerja pegawai diukur dengan menilai perilaku dan sikap pegawai dalam bekerja. Penilaian berfokus terhadap bagaimana tugas dikerjakan serta melakukan perbandingan sikap dan perilaku yang muncul dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam tugas-tugasnya.

3. Berorientasi pada *output*

Teori kinerja ini memiliki fokus pada hasil kerja pegawai.. Kinerja yang berfokus pada hasil kerja menilai kinerja seorang pegawai dengan melihat kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Variabel kinerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan lima indikator.

Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara individu, yaitu dengan melihat kualitas kerjanya, kuantitas kerjanya, ketepatan waktunya, efektivitasnya, kemandirian, dan komitmen kerjanya.

Menurut Bernadin dan Russel (1993) terdapat enam kriteria yang mendasari atau komponen dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan (*quality*)

Kualitas pekerjaan dapat diartikan sebagai nilai dari hasil dan proses ketelitian dan hasil kesempurnaan dalam bekerja.

2. Kuantitas pekerjaan (*quantity*)

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah hasil kerja yang ditandai dengan jumlah barang, nilai uang, atau jumlah aktivitas yang telah selesai dikerjakan.

3. Ketepatan waktu (*timeliness*)

Ketepatan waktu adalah nilai kinerja berdasarkan kesesuaian waktu yang telah ditetapkan dalam bekerja.

4. Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*)

Efektifitas biaya berkaitan terhadap penggunaan sumber daya dalam instansi untuk memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber daya dalam instansi.

5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*)

Kebutuhan akan pengawasan dinilai dari bagaimana pegawai dapat menyelesaikan tugas dan fungsinya tanpa pengawasan dari atasan atau panduan dari atasan.

6. Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*)

Kemampuan diri dinilai dari kemampuan pegawai dalam meningkatkan perasaan terhadap harga diri, motivasi, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan teori di atas, diperoleh pemahaman bahwa kinerja dapat diukur menggunakan kriteria berupa kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kesesuaian waktu dalam bekerja, efektifitas penggunaan biaya, kebutuhan akan pengawasan, serta kemampuan diri (Bernadin dan Russel, 1993).

Selanjutnya menurut Dessler (2009) kinerja dapat diukur menggunakan kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dinilai dari sejauh mana proses atau hasil kerja mendekati kesempurnaan atau mendekati target yang sudah ditetapkan. Dalam menilai kualitas kerja dapat menggunakan indikator-indikator berupa rapi, disiplin, ketelitian, persiapan diri dalam bekerja, motivasi, patuh pada standar yang ditetapkan, pengembangan diri, merespon umpan balik, puas dengan perencanaan tugas yang dapat dikerjakan serta memiliki usaha untuk memiliki hasil kerja yang terbaik.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja dinilai dari jumlah hasil kerja seperti jumlah penghasilan, jumlah produk yang dihasilkan, jumlah perputaran kegiatan yang telah selesai dibandingkan dengan hasil yang seharusnya

dicapai sesuai dengan standar atau dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dinilai dari kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan dengan memperhatikan koordinasi terhadap hasil kerja yang lain dan waktu yang tersedia untuk pekerjaan tersebut.

Indikator-indikator kinerja pegawai menurut Chester I. Barnard (Prawirosentono, 2008) adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3. Kedisiplinan

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai sebagai ketaatan pegawai bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja di mana pegawai bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Berdasarkan teori-teori yang disampaikan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil penilaian yang dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas pada rantai nilai yang terdapat dalam instansi berdasarkan kriteria yang ditentukan seperti kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kesesuaian waktu dalam bekerja, efektifitas penggunaan biaya, kebutuhan akan pengawasan, serta kemampuan diri.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

Terdapat lima penelitian yang menemukan adanya hubungan positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian yang dilakukan Rochman (2003) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berkorelasi dengan Komitmen Organisasional di mana semakin baik kualitas kehidupan kerja semakin baik komitmen organisasi. Begitu juga yang ditemukan pada penelitian Immani & Witjaksono (2014), Parvar, dkk. (2013), Chrisienty (2015). Dengan demikian lima penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif di mana semakin kualitas kehidupan kerja maka komitmen

organisasional juga semakin meningkat. Namun penelitian yang dilakukan oleh Afsar (2014) menemukan bahwa tidak ada jalur langsung yang menghubungkan antara kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional.

Penelitian ini ingin menguji teori kualitas kehidupan kerja dari Walton (1975) pada variabel kualitas kehidupan kerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Walton (1975), kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu kompensasi yang adil, kondisi kerja, kesempatan untuk pengembangan, keamanan kerja, integrasi sosial, bekerja keseimbangan hidup, keterlibatan, dan pengakuan. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu

Penelitian ini juga ingin menguji teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1991) pada variabel komitmen organisasional yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen *continuance*. Teori ini dipilih karena berdasarkan teori yang banyak dijadikan rujukan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa terdapat pengaruh positif Antara

kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional PPNPN dima semakin baik kualitas kehidupan kerja maka semakin meningkat komitmen organisasional PPNPN sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Diduga terdapat pengaruh positif kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai.*

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional.

Terdapat lima penelitian yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Nikpour (2017) mengatakan bahwa budaya organisasional berkorelasi dengan komitmen organisasional, begitu juga yang ditemukan pada penelitian Firuzjaeyan, dkk. (2015), Rahayu, (2012), Usmany, dkk. (2016), A. Dirwan (2015).

Namun hasil penelitian Harwiki (2016) menemukan bahwa budaya organisasional tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Penelitian ini ingin menguji teori budaya organisasional dari Robbins (2003) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins (2003), budaya organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), berorientasi pada individu (*people orientation*), berorientasi pada tim (*team orientation*), perhatian terhadap hal detail (*attention to detail*),

berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

Penelitian ini juga ingin menguji teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1991) pada variabel komitmen organisasional yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu *affective commitment, normative commitment, continuance commitment*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi di mana semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkat komitmen organisasi PPNPN sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap komitmen organisasional pegawai.

2.3.3 Pengaruh Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menggunakan lima jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap Kinerja. Empat jurnal merupakan jurnal positif yaitu penelitian yang dilakukan oleh A. sabarirajan (2011), dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, hasil yang sama diperoleh dalam penelitian Florence

Muindi (2015), Hamid, dkk (2015), dan Nurbiyati (2014), satu jurnal merupakan jurnal negatif yang merupakan penelitian dari Ristanti & Dihan (2016) .

Penelitian ini ingin menguji teori kualitas kehidupan kerja dari Walton (Robbins, 2002) pada variabel kualitas kehidupan kerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Walton (Robbins, 2002), kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu kompensasi yang adil, kondisi kerja, kesempatan untuk pengembangan, keamanan kerja, integrasi sosial, bekerja keseimbangan hidup, keterlibatan, dan pengakuan.

Penelitian ini ingin menguji teori kinerja dari Bernadin dan Russel (1995) pada variabel kinerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Bernadin dan Russel (1995), kinerja dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa terdapat pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja PPNPN di mana semakin baik kualitas kehidupan kerja maka PPNPN akan semakin menunjukkan kinerja yang baik, sehingga hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat tujuh penelitian yang mengatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Agwu (2014), Zamir&Nazir (2015), Adnan Hakim (2015), Amin Nikpour (2017), Foroudi, dkk (2017), Suryani (2016), dan Nathania (2018). Hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Harwiki (2016) di mana terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Budaya Organisasional terhadap kinerja.

Penelitian ini ingin menguji teori budaya organisasional dari Robbins (2003) yang akan digunakan pada kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins (2003), budaya organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), berorientasi pada individu (*people orientation*), berorientasi pada tim (*team orientation*), perhatian terhadap hal detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

Penelitian ini juga ingin menguji teori Kinerja dari Bernadin dan Russel (1995) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Kinerja dapat dinilai dari

beberapa indikator seperti kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal (Bernadin dan Russel, 1995)

Teori – teori ini dipilih karena berdasarkan teori yang digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di mana semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik kinerja PPNPN, terkait hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4 :Diduga Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat lima penelitian yang mengatakan bahwa antara komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Hakim (2015), Nikpour (2017), Marnani, dkk. (2013), Campbel, dkk. (2016), Miller & Lee (2001). Hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Harwiki (2016) di mana terdapat hubungan yang tidak signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja.

Penelitian ini ingin menguji teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1991) pada variabel komitmen organisasional yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen

organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu *affective commitment, normative commitment, continuance commitment*.

Penelitian ini juga ingin menguji teori Kinerja dari Bernadin dan Russel (1995) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Kinerja dapat dinilai dari beberapa indikator seperti kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal (Bernadin dan Russel, 1995).. Teori-teori ini dipilih karena merupakan teori yang banyak dirujuk dalam jurnal penelitian terdahulu.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya peneliti memiliki anggapan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja di mana semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja akan semakin baik. Berkaitan dengan hal tersebut maka penelitian ini memiliki hipotesis :

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional pegawai terhadap kinerja pegawai

2.3.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Ramadhuan (2015) dalam penelitiannya tentang hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel antara diperoleh hasil komitmen organisasional lebih berbobot sebagai variabel penyela atau *intervening* variabel dibanding kepuasan kerja dalam memediasi

hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Nathania (2018) diperoleh hasil budaya organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di mana komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini ingin menguji teori kualitas kehidupan kerja dari Walton (Robbins, 2002) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran, definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Walton (Robbins, 2002), kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu kompensasi yang adil, kondisi kerja, kesempatan untuk pengembangan, keamanan kerja, integrasi sosial, bekerja keseimbangan hidup, keterlibatan, dan pengakuan.

Penelitian ini ingin menguji teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1991) pada variabel komitmen organisasional yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu *affective commitment, normative commitment, continuance commitment*.

Penelitian ini juga ingin menguji teori Kinerja dari Bernadin dan Russel (1995) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Kinerja dapat dinilai dari beberapa indikator seperti kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal (Bernadin dan Russel,

1995). Teori-teori ini dipilih karena merupakan teori yang banyak dijadikan rujukan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Berdasar teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut :

H6: Diduga terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai

2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Penelitian Hakim (2015) mengenai pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja dengan teknik analisis SEM dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasional dengan kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Budaya organisasional yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional dan peningkatan komitmen organisasional dapat memengaruhi kinerja. Komitmen organisasional menjadi dorongan bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Arifin, 2010).

Penelitian ini ingin menguji teori budaya organisasional dari Robbins (2003) yang akan digunakan pada kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins (2003),

budaya organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), berorientasi pada individu (*people orientation*), berorientasi pada tim (*team orientation*), perhatian terhadap hal detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

Penelitian ini ingin menguji teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1991) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Penelitian ini juga ingin menguji teori Kinerja dari Bernadin dan Russel (1995) yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Kinerja dapat dinilai dari beberapa indikator seperti kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal (Bernadin dan Russel, 1995). Teori-teori ini dipilih karena merupakan teori yang banyak dijadikan rujukan dalam jurnal penelitian terdahulu.

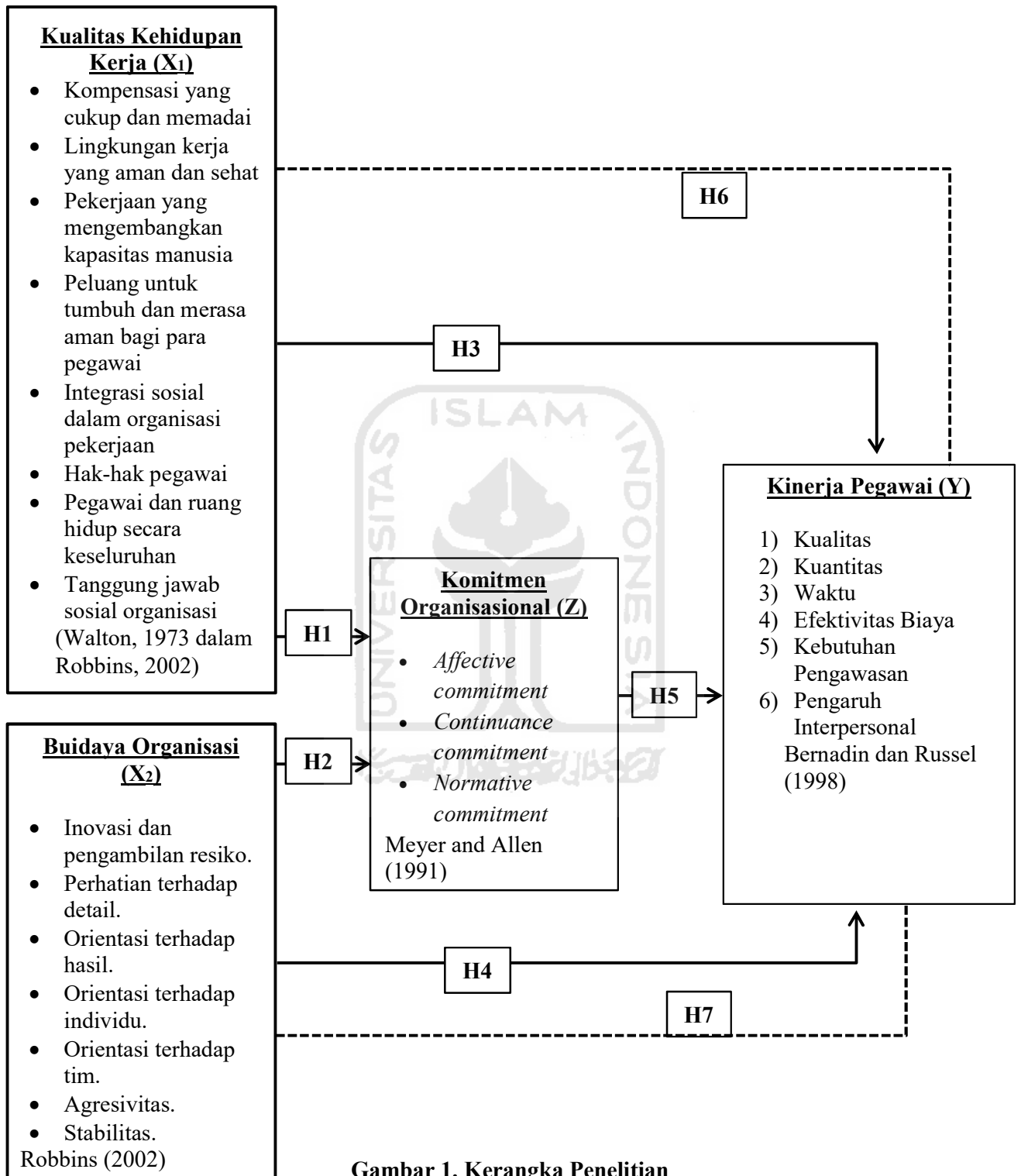
H7 : Diduga terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional dengan Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening* pada Pemerintah Non Pegawai Negeri dengan lokasi penelitian di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Kerangka atau model penelitian yang disasar oleh peneliti dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 1. Kerangka Penelitian
 Sumber: Data Primer, diolah 2019

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme. Penelitian ini bersifat deduktif di mana rumusan masalah dijawab menggunakan teori yang dirumuskan ke dalam hipotesis. Penelitian ini akan menggunakan metode survei yang digunakan untuk mengkaji populasi yang besar maupun populasi yang kecil berupa sampel yang sudah diseleksi (Kerlinger, 2010).

Bentuk masalah dalam penelitian ini adalah korelasi sebab akibat atau kausal. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) penelitian Kausal adalah inti dari penelitian ilmiah. Penelitian tersebut menguji apakah suatu variabel menyebabkan variabel lain berubah. Penelitian ini menggunakan *Path Analysis* sebagai teknik analisis.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah di mana penelitian tersebut akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan lokasi yang dipilih oleh peneliti yaitu di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDPT) yang beralamat di Jalan Taman Makam Pahlawan Kalibata Nomor 17, Rawajati, Pancoran, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, 12740, telpon 021-7989912-19.

3.3 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian ini dipimpin oleh seorang Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang sejak 27 Oktober 2014 dijabat oleh Marwan Ja'far. Dan kemudian pada tahun 2016 tongkat kepemimpinan beralih kepada Bapak. Eko Putro Sandjojo.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi memiliki tiga fase perkembangan yaitu :

1. Fase pertama yaitu Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia baru dibentuk pada Kabinet Gotong Royong dalam masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri.
2. Fase kedua adalah masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, kementerian ini diganti namanya menjadi Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal dan kemudian menjadi Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal.
3. Fase ketiga merupakan era pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Kabinet Kerja, kementerian ini kembali berganti nama menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Nama Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi merupakan nomenklatur resmi dari kementerian ini. Singkatan umum yang sering dipakai adalah KDPDTT atau Kemendesa.

Tugas Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mengacu pada Permendes No. 6 Tahun 2015 mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Berdasarkan pada Permendes No. 6 Tahun 2015 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal penyiapan pembangunan permukiman, dan pengembangan kawasan transmigrasi.
2. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
6. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan informasi di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.
7. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

(Sumber :Permendesa Nomor 6 Tahun 2015)

Dalam menjalankan proses bisnisnya, selain didukung oleh SDM berstatus PNS, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi juga didukung oleh sumber daya manusia berstatus Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN).

1. Pengertian Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tata Cara Mempekerjakan Pegawai Pemerintah Non pegawai Negeri di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi, PPNPN adalah pegawai tidak tetap, pegawai honorer, dan pegawai lain yang dibayarkan oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Pengangkatan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri dilaksanakan dengan perjanjian kerja yang disepakati bagian yang menangani bidang kepegawaian pada satuan kerja yang bersangkutan bersama Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri disertai dengan penandatanganan pakta integritas.

2. Bidang Pekerjaan PPNPN

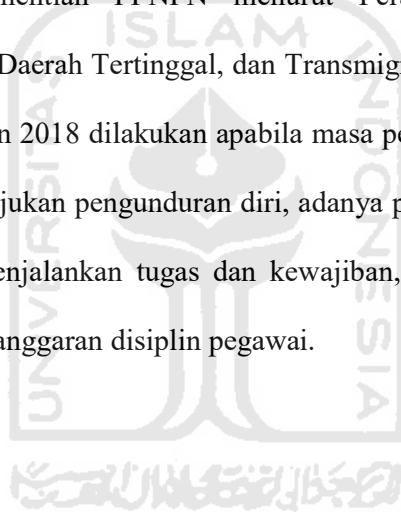
Dirangkum dari Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri memiliki standar kompetensi bidang sumber daya manusia, Kelembagaan, perencanaan, hukum, akuntansi, ekonomi, hubungan masyarakat dan kerja sama antar lembaga, dan sarana dan prasarana perkantoran dan kompetensi lain yang dibutuhkan instansi.

3. Honorarium PPNPN

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 honorarium PPNPN berbeda dengan Honorarium PNS di mana jumlah honorarium PPNPN diatur berdasar peraturan menteri. Struktur honorarium PPNPN hanya terdiri dari gaji pokok.

4. Pemberhentian PPNPN

Pemberhentian PPNPN menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 dilakukan apabila masa perjanjian kerja berakhir, PPNPN mengajukan pengunduran diri, adanya perampingan organisasi, tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban, dihukum penjara, dan melakukan pelanggaran disiplin pegawai.

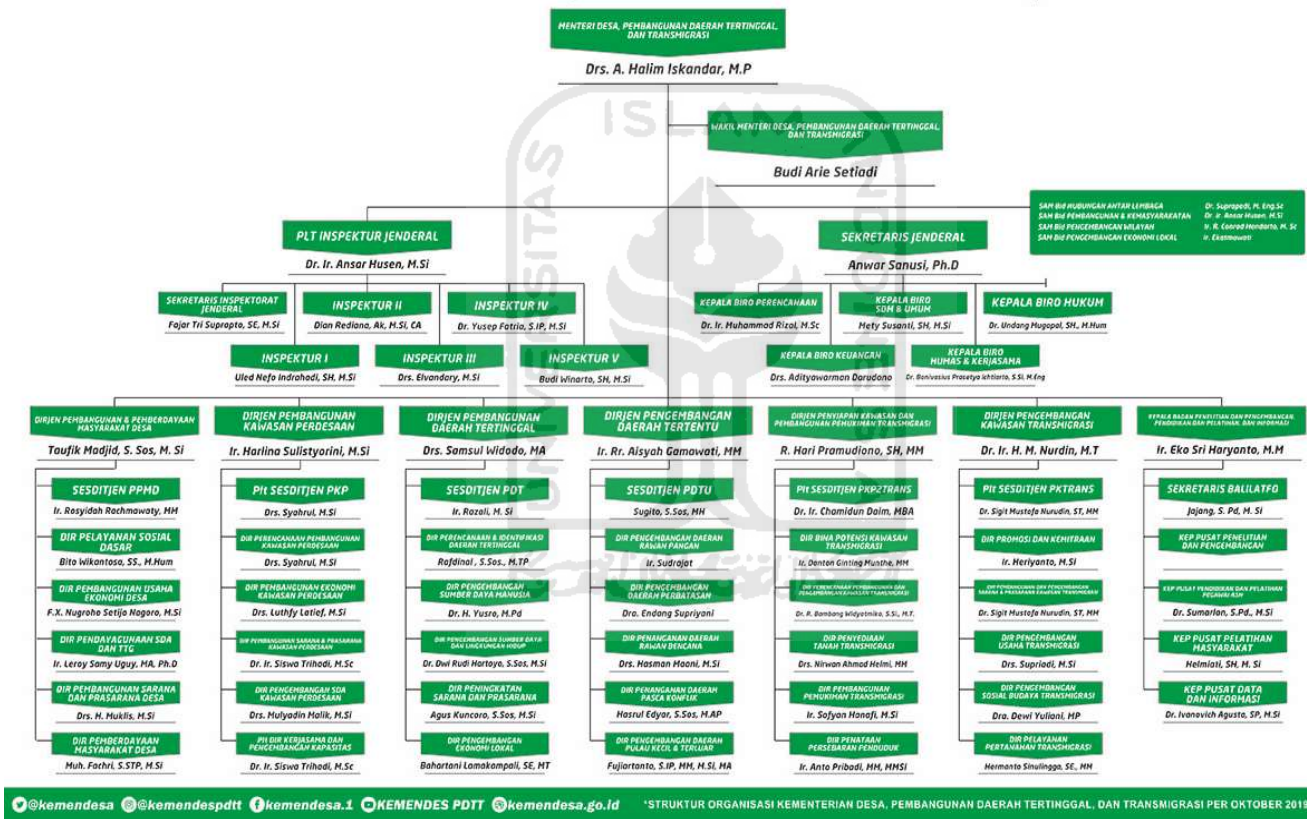


3.3.1. Struktur Organisasi

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki Struktur Organisasi sebagai berikut:



STRUKTUR ORGANISASI KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI



3.3.2. Nilai Budaya Organisasional

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki nilai yang biasa disingkat APIK yaitu :

1. Akuntabilitas
2. Profesionalitas
3. Integritas
4. Kebersamaan

3.3.3. Visi Misi Organisasi

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi

Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.

2. Misi

Untuk mewujudkan Visi, maka Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mempunyai misi yang mencakup (7) tujuh kegiatan, yaitu :

- a. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai Negara kepulauan;
- b. Mewujudkan masyarakat maju, berkeimbangan, dan demokratis berlandaskan Negara hukum;
- c. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai Negara maritim;

- d. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera;
- e. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing;
- f. Mewujudkan Indonesia sebagai Negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional;
- g. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah apapun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2017). Berdasarkan kajian pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat (variabel dependen), baik secara positif atau negatif (Sekaran dan Bougie, 2017). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah budaya organisasional (X_1) dan komitmen organisasional (X_2).

2. Variabel *Intervening* (Variabel Perantara)

Variabel *intervening* atau variabel perantara merupakan variabel yang muncul pada saat variabel independen mulai memberikan pengaruh terhadap variabel dependen serta pada saat variabel independen terasa memberikan pengaruh terhadap variabel dependen (Sekaran dan Bougie,

2017). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *intervening* adalah komitmen organisasional.

3. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran dan Bougie, 2017). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja.

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Kualitas Kehidupan Kerja (X₁)

Kualitas kehidupan kerja secara operasional dapat didefinisikan sebagai suatu persepsi pegawai pada suasana dan pengalaman pegawai di lingkungan pekerjaan (Walton, 1975 dalam Robbins, 2002) Suasana dan pengalaman pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan indikator yaitu :

1. Kompensasi yang cukup dan memadai
2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat
3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia
4. Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai
5. Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan
6. Hak-hak pegawai
7. Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan
8. Tanggung jawab sosial organisasi

3.5.2 Budaya Organisasional (X₂)

Menurut Robbins (2002) budaya organisasional mengacu pada

suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Menurut Robbins & Judge (2012), terdapat 7 indikator budaya organisasional, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*)
4. Berorientasi pada manusia (*people orientation*)
5. Berorientasi tim (*team orientation*)
6. Sikap agresif (*aggressiveness*)
7. Stabilitas (*stability*)

3.5.3 Komitmen Organisasional (Z)

Menurut Meyer & Allen (1991) definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga indikator yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1997), yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)
2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*)
3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

3.5.4 Kinerja (Y)

Menurut Bernadin dan Russel (1993) kinerja merupakan penilaian

hasil kerja yang didapat dari aktivitas tugas pekerjaan tertentu dan selama periode waktu yang ditentukan. Menurut Bernadin dan Russel (1993), terdapat enam indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Biaya Efektif
5. Pengawasan
6. Pengaruh Interpersonal

3.6 Parameter dan Indikator

3.6.1 Kualitas Kehidupan Kerja (X₁) - Walton (1973) dalam Robbins (2003)

1. Kompensasi yang cukup dan memadai.
Organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja.
2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat.
 - a. Kondisi lingkungan fisik di tempat bekerja memberikan rasa aman dan sehat.
 - b. Rekan kerja menyenangkan.
3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia.
 - a. Organisasi memberikan tugas-tugas untuk meningkatkan kompetensi.
 - b. Organisasi mengikutkan pegawai dalam pelatihan-pelatihan.
4. Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai.
Kejelasan organisasi dalam memberikan jalur karir.

5. Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan.
 - a. Jalinan relasi dengan rekan kerja dalam organisasi.
 - b. Ada atau tidaknya perlakuan diskriminasi antar pegawai dalam organisasi.
6. Hak-hak pegawai
 - a. Usaha organisasi dalam pemenuhan hak-hak pegawai.
 - b. Penghormatan organisasi terhadap perbedaan individu yang ada dalam setiap diri pegawai.
7. Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan
 - a. Pengaruh pekerjaan terhadap keluarga atau rutinitas.
 - b. Kepuasan terhadap jadwal kerja dan waktu istirahat.
8. Tanggung jawab sosial organisasi
 - a. Kepuasan pegawai terkait citra organisasi.
 - b. Pandangan kontribusi organisasi di masyarakat.

3.6.2 Budaya Organisasional (X₂) – Robbins (2003)

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (*Inovation and Risk Taking*).
 Memberikan kebebasan anggota organisasi untuk berinovasi.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention to Detail*)
 Instansi memberikan informasi tentang rancangan perencanaan proses pembelajaran dengan detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*)
 Instansi melakukan evaluasi terhadap hasil kerja anggota secara

berkala.

4. Berorientasi Pada Manusia (*People Orientation*)

Keputusan organisasi diperhitungkan dari hasil kerja anggota.

5. Berorientasi Tim (*Team Orientation*)

Kegiatan kerja dikoordinasikan antara tim satu dengan tim lainnya.

6. Sikap Agresif (*Aggressiveness*)

Organisasi dapat memberikan rasa bersaing untuk mencapai prestasi.

7. Stabilitas (*Stability*)

Telah ditetapkannya prosedur dan aturan dalam bekerja di dalam instansi.

3.6.3 Komitmen Organisasional (X₂) – Allen dan Meyer (1991)

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Terdapat rasa bangga menjadi bagian organisasi.

2. Komitmen Kelanjutan (*Continuance Commitment*)

Merasa butuh pada pekerjaan yang telah dimiliki pada saat ini.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Bertanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan oleh instansi.

3.6.4 Kinerja (Y) – Bernadin dan Russel (1995)

1. Kualitas hasil kerja

Nilai dari hasil dan proses ketelitian dan hasil kesempurnaan

dalam bekerja

2. Kuantitas hasil kerja

Jumlah hasil kerja yang ditandai dengan jumlah barang, nilai uang, atau jumlah aktivitas yang telah selesai dikerjakan.

3. Ketepatan waktu

Kemampuan untuk menyelesaikan tugas kerja ditinjau dari batas waktu yang telah ditentukan.

4. Efektifitas Biaya

Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan yang dilakukan.

5. Kebutuhan Pengawasan

Kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan.

6. Pengaruh Interpersonal

Kemampuan dalam mendukung antar rekan kerja.

3.7 Populasi dan Sampel

3.7.1. Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2017) populasi merupakan kelompok orang, kejadian, maupun hal – hal yang menarik sehingga peneliti tertarik untuk membuat opini atas dasar statistik sampel. Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berjumlah 1945 orang.

Tabel 3.1
Jumlah PPNPN Setiap Unit Kerja Eselon I

No.	Unit Kerja Eselon I	Jumlah PPNPN
1	Sekretariat Jenderal	320
2	Inspektorat Jenderal	165
3	Balilatfo	260
4	Ditjen. Pengembangan Kawasan Transmigrasi	200
5	Ditjen. Penyiapan Kawasan dan Pembangunan Permukiman Transmigrasi	200
6	Ditjen. Pembangunan dan Pengembangan Masyarakat Desa	200
7	Ditjen. Pembangunan Kawasan Perdesaan	200
8	Ditjen. Pembangunan Daerah Tertinggal	200
9	Ditjen. Pengembangan Daerah Tertentu	200
Total		1945

3.7.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Penelitian ini menggunakan sampel 80 Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri yang diambil dari 9 Unit Kerja Eselon I sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara *Proportional Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2010), merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan proporsi tertentu.

Jumlah sampel setiap Unit Kerja Eselon I didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$N = \frac{n}{S} \times p$$

Keterangan. :

N : Jumlah sampel tiap UKE I S : Jumlah total populasi
n : Jumlah populasi tiap UKE I p : Jumlah sampel total

3.8 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.8.1. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya (Sekaran & Bougie, 2013) . Sumber data dalam penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang pada penelitian ini sebagai sumber data primer penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi pustaka melalui data dari sumber buku atau literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian sehingga dapat dijadikan landasan teori serta dengan meminta data langsung (Sekaran & Bougie, 2013).

Data sekunder penelitian ini meliputi data nominative Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum.

3.8.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan sumber data primer yang datanya diambil dari metode kuesioner yang diberikan kepada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi Yogyakarta dan sumber data sekunder yang didapatkan dari instansi yang

terkait.

Kuesioner yang akan digunakan adalah kuesioner metode tertutup, karena pilihan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lainnya. Indikator-indikator variabel yang ada dijabarkan oleh penulis menjadi sejumlah pernyataan sehingga diperoleh data kualitatif, lalu data tersebut akan diubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik. Pengukuran skor instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2017).

Terdapat lima skala poin dengan titik panduan, seperti (Sugiyono, 2014):

1. Sangat Setuju dan Sangat Tinggi dengan skor = 5
2. Setuju dan Tinggi dengan skor = 4
3. ragu – ragu dan Sedang dengan skor= 3
4. Tidak Setuju dan Rendah dengan skor = 2
5. Sangat tidak Setuju dan Sangat Rendah dengan skor = 1

3.9 Uji Instrumen Penelitian

3.9.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah sebuah upaya untuk mengukur seberapa baik instrumen yang dikembangkan dalam mengukur konsep tertentu sehingga sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Sekaran, 2003). Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu berfungsi sebagai alat

pengumpulan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut sehingga memberikan gambaran yang cermat terhadap subjek yang diukur (Ghozali, 2018). Selanjutnya, item dinyatakan valid, jika nilai korelasi Sig. (2-Tailed) dari tiap butir pertanyaan variabel terhadap skor total $< \alpha = 0,05$ atau 5%.. Rumus uji validitas instrument kolerasi *product moment* (Ghozali, 2011) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : koefisien korelasi x, y
- N : Banyaknya sampel penelitian
- y : skor total
- x : skor item
- $\sum xy$: jumlah dari hasil perkalian antara skor x, skor y
- $\sum x$: jumlah dari skor x
- $\sum y$: jumlah dari skor Y
- $\sum x^2$: jumlah pengkuadratan skor-skor X
- $\sum y^2$: jumlah pengkuadratan skor-skor Y

3.9.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebuah metode untuk mengukur suatu kuesioner penelitian yang memiliki indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu diberbagai poin pada instrumen tersebut (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias

dan menjamin pengukuran tersebut merupakan sesuatu yang bersifat konsisten lintas waktu dan lintas berbagai item dalam instrumen (Sekaran, 2003). Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bilamana telah memenuhi syarat keandalan yang memiliki nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,60. Rumus yang digunakan *Cronbach Alpha* (Ghozali, 2011) sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{ii} = Reliabilitas instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma^2$ = Jumlah butir pertanyaan
 σ_1^2 = Varians total

3.10 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data statistika, yaitu analisis dengan menggunakan teknik statistika.

3.10.1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik.

3.10.2. Regresi Linear Berganda

Uji regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linear sederhana. Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2014). Variabel yang digunakan: variabel bebas: Kualitas kehidupan kerja: (X_1) dan Budaya

Organisasional: (X_2), variabel *intervening*: Komitmen Organisasional: (Z), serta variabel terikat: kinerja: (Y).

Unstandardized biasa digunakan untuk model regresi di mana fungsinya adalah untuk meramalkan gambaran masa depan dengan data masa lalu, sedangkan *Standardized* biasa digunakan untuk persamaan regresi di mana fungsinya adalah untuk mengetahui pengaruh dan sumbangan efektif yang diberikan antara variabel independen terhadap dependen, namun hanya berlaku pada saat itu dengan sampel itu (Sugiyono, 2014).

1. Regresi Model I (Komitmen Organisasional)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional. Maka, persamaan regresi linear, yaitu:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Z = Komitmen Organisasional

X_1 = Kualitas Kehidupan Kerja

X_2 = Budaya Organisasional

a = Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

e = *Error*

2. Regresi Model II (Kinerja)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kualitas kehidupan kerja dan Budaya Organisasional terhadap kinerja. Maka, persamaan regresi linear, yaitu:

$$Y = a + b_3X_1 + b_1Z + b_4X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Kualitas Kehidupan Kerja

X₂ = Budaya Organisasional

Z = Komitmen Orgainsasi

a = Konstanta

b₁ = Koefisien Regresi

b₃ = Koefisien Regresi

b₄ = Koefisien Regresi

e = Error

3.10.3. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Apabila koefisien regresi signifikan pada t – signifikan 0,05 atau 5%, artinya variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial dan sebaliknya (Sugiyono, 2005). Maka, t hitung dirumuskan sebagai

berikut:

$$t = \frac{b}{Seb}$$

Keterangan:

t = uji t

b = koefisien regresi

Seb = standar error koefisien regresi

Sedangkan, menurut Sekaran (2017) Uji t satu sampel digunakan untuk menguji hipotesis bahwa *mean* populasi dari mana sampel diambil sama dengan standar perbandingan. Rumus uji t adalah:

$$t_{n-1} = \frac{\bar{X} - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

3.10.4. Uji F

Menurut Sugiyono (2005) uji F dilakukan untuk melihat pengaruh-pengaruh variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat) secara bersama-sama (simultan/serentak). Rumus uji F adalah:

$$F_0 = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

F = rasio

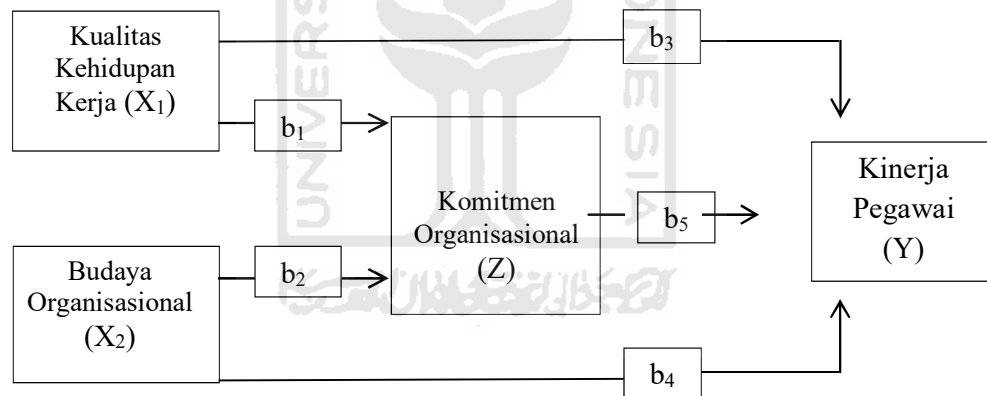
R^2 = hasil perhitungan R dipangkatkan dua

k = jumlah variabel bebas

n = banyaknya sampel

3.10.5. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk menginformasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.



Gambar 3.2 Analisis Jalur

Sumber: Ghozali (2016) Keterangan:

X_1 = Kualitas Kehidupan Kerja

X_2 = Budaya Organisasional

Z = Komitmen Organisasional

Y = Kinerja Pegawai

b_1 = Koefisien pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

b_2 = Koefisien pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

b_3 = Koefisien pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

b_4 = Koefisien pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

b_5 = Koefisien pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian Hipotesis Mediasi dapat dilakukan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2011), yaitu Sobel test (Uji Sobel). Uji Sobel digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Berikut adalah rumus Sobel test (Uji Sobel):

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

Keterangan:

z : z hitung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Y1)

b : Jalur variabel mediasi (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

se_a : Standar error koefisien a

se_b : Standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t hitung dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh mediasi.

3.10.6. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

3.10.7. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011) uji multikolenieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pendeteksiannya menggunakan *tolerance value* dan VIF (*Variance Inflation Factor*), sebagai berikut:

1. Jika *Variance Inflation Factor* (VIF) <10 maka tidak terdapat multikolinearitas.
2. Jika *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10 maka terdapat multikolinearitas.

3.10.8. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Hair, dkk. (1998) heteroskedastisitas adalah gejala munculnya ketidaksamaan harga varians dari residual pada pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain. Asumsi yang diperlukan adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Deteksi terhadap ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser. Uji Glejser adalah teknik pengujian dengan cara meregresikan data dari setiap variabel bebas dengan harga absolut residualnya. Hipotesis pengujiannya adalah:

H_0 : Tidak terjadi heteroskedastisitas

H_1 : Terjadi heteroskedastisitas

Jika dari perhitungan dihasilkan harga taraf signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika dari perhitungan dihasilkan harga taraf signifikansi $< 0,05$ maka H_0 tolak, artinya terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja pegawai merupakan suatu dimensi yang dapat dipergunakan untuk melakukan pengukuran atau melakukan evaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi di mana ia bekerja. Para pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dengan mengoptimalkan waktu bekerja, disiplin, dan jujur agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan adanya perhatian kepada pegawai yang bekerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan keharmonisan antar individu. Hal tersebut merupakan harapan dari instansi, namun pada kenyataannya kinerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan belum didapatkan. Bab ini akan membahas tentang hasil penelitian terkait pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel dari Pegawai Negeri Sipil secara proporsional pada setiap unit kerja eselon 1. PPNPN yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 80 Pegawai. Penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden.

Jawaban dari para responden dijadikan informasi yang diperlukan untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan pengujian hipotesis yang ada, penelitian ini

menggunakan teknik analisis deskriptif yang di dalamnya terdapat respon dari responden berupa penilaian terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini juga menggunakan analisis kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan perhitungan dan rumus untuk menjawab masalah yang diteliti. Penelitian ini menggunakan teknik perhitungan model analisis regresi linier berganda serta analisis jalur (*path analysis*).

4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan atas dasar analisis item. Uji Validitas mengkorelasikan skor pada setiap item dengan hasil penjumlahan seluruh skor item kuisioner. Teknik korelasi pada penelitian ini menggunakan teknik *Pearson Correlation*, dengan cara hitung menggunakan program SPSS. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap 80 pegawai sebagai responden dengan menggunakan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5%. Item pertanyaan kuisioner dinyatakan valid jika memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig \leq 0,05$.

Tabel 4.1
Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Kualitas Kehidupan Kerja	20
2	Budaya Organisasional	8
3	Komitmen Organisasional	3
4	Kinerja Pegawai Penilaian Individu	6
5	Kinerja Pegawai Penilaian Atasan	6
Total Pernyataan		43

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, Halaman 207-212)

Item pernyataan setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara r_{hitung} dan r_{tabel} . Di mana $r_{tabel} = 0.2199$ ($df = N-2, 80-2 = 78$) dengan menggunakan tingkat signifikansi 5 persen atau 0,05. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$), apabila nilai r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrumen penelitian tidak valid dan dianggap gugur.

Tabel 4.2.
Hasil Analisis Uji Validitas Kualitas Kehidupan Kerja (X₁)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya puas terhadap imbalan dan apresiasi kementerian atas hasil kerja yang saya berikan	0.670	0.2199	Valid
2	Gaji yang diberikan Kementerian cukup adil	0.714	0.2199	Valid
3	Saya puas dengan jam kerja yang berlaku di Kementerian	0.656	0.2199	Valid
4	Saya puas dengan tingkat kesehatan (kondisi kerja) di Kementerian.	0.721	0.2199	Valid
5	Saya puas dengan peralatan keamanan dan perlindungan individu yang disediakan oleh Kementerian.	0.617	0.2199	Valid
6	Saya puas dengan otonomi (kesempatan untuk mengambil keputusan) saat melakukan pekerjaan	0.613	0.2199	Valid
7	Saya puas dengan penilaian kerja yang ada di Kementerian.	0.685	0.2199	Valid
8	Saya puas dengan porsi yang diberikan dalam membuat perencanaan program kerja.	0.719	0.2199	Valid
9	Saya puas terhadap kesempatan untuk berkembang menjadi lebih profesional yang diberikan Kementerian	0.730	0.2199	Valid
10	Saya puas dengan insentif yang diberikan tempat kerja untuk melanjutkan pendidikan.	0.465	0.2199	Valid
11	Tidak ada diskriminasi (sosial, rasial, agama, jenis kelamin, dll) yang ada di tempat kerja	0.772	0.2199	Valid
12	Saya tidak ada masalah saat menjalin relasi dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja	0.693	0.2199	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

13	Saya puas terhadap penerimaan lingkungan kerja saat anda menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja	.591	0.2199	Valid
14	Saya puas dengan usaha Kementerian untuk menghormati hak-hak para pekerja.	.686	0.2199	Valid
15	Saya puas dengan kebebasan untuk berekspresi (kesempatan untuk mengungkapkan pendapat) yang ada di Kementerian	.611	0.2199	Valid
16	Saya puas dengan penghormatan Kementerian terhadap karakteristik dan kekhasan pegawai.	.789	0.2199	Valid
17	Saya puas dengan pembagian jadwal kerja dan waktu istirahat saya	.745	0.2199	Valid
18	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	.741	0.2199	Valid
19	Saya puas dengan citra Kementerian di masyarakat	.689	0.2199	Valid
20	Saya puas terhadap kontribusi Kementerian kepada masyarakat	.675	0.2199	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 227-230)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel kualitas kehidupan kerja (X_1) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.3
Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X_2)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Organisasi memberikan kebebasan saya untuk berinovasi	0.619	0.2199	Valid
2	Organisasi melibatkan saya dalam pengambilan keputusan	0.644	0.2199	Valid

Lanjutan Tabel 4.3

3	Organisasi memberikan saya informasi mengenai rancangan perencanaan proses pembelajaran secara detail	0.787	0.2199	Valid
4	Organisasi mengevaluasi hasil kerja saya secara rutin	0.628	0.2199	Valid
5	Keputusan organisasi diperhitungkan dari hasil kerja saya	0.603	0.2199	Valid
6	Kegiatan kerja dikoordinasikan antara tim saya dengan tim lainnya	0.664	0.2199	Valid
7	Saya memiliki rasa tertantang untuk mencapai prestasi dalam organisasi	0.753	0.2199	Valid
8	Organisasi memberikan saya prosedur kerja yang telah ditetapkan	0.787	0.2199	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 227-230)

Berdasarkan hasil uji validitas terdapat 8 pernyataan pada variabel budaya organisasional (X_2) terbukti valid sehingga butir pernyataan pada Tabel 4.3 dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya dalam mengukur variabel budaya organisasional.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional (Z)

No.	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi	.787	0.2199	Valid
2	Saya merasa membutuhkan pekerjaan di organisasi	.789	0.2199	Valid
3	Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi	.803	0.2199	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 227-230)

Berdasarkan Tabel 4.4 hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel komitmen organisational (Z) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.5
Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	0.638	0.2199	Valid
2	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang sesuai dengan prosedur kerja	0.793	0.2199	Valid
3	Kemampuan memenuhi target waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	0.655	0.2199	Valid
4	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan organisasi	0.706	0.2199	Valid
5	Kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan	0.763	0.2199	Valid
6	Bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan	0.706	0.2199	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 227-230)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel kinerja pegawai penilaian diri sendiri (Y) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung

besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari variabel-variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable*. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.6:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)	0.936	Reliabel
Budaya Organisasional (X_2)	0.837	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z)	0.691	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.802	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 227-230)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, diperoleh nilai-nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian yang menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6. Dehan hasil tersebut, jawaban responden dari variabel penelitian yaitu Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional dan, Kinerja Pegawai reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik menggambarkan identitas responden yang diteliti dan menggambarkan data variabel penelitian dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional dan, Kinerja Pegawai.

4.2.1. Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik dari 80 Pegawai, berikut adalah rekapitulasi deskriptif identitas responden:

Tabel 4.7
Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden

No.	Karakteristik	Karakter Dominan	Frekuensi	%
1	Usia	24 tahun – 40 tahun	63	79
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	48	60
3	Pendidikan Terakhir	S1	67	84

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4, Halaman 236)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa: Berdasarkan usia mayoritas Pegawai berumur antara 24-40 tahun sebanyak 63 Orang (78,75%). Berdasarkan berpendidikan terakhir mayoritas Pegawai adalah lulusan S1 sebanyak 67 Orang (84%).

4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menggambarkan hasil rekapitulasi dari tanggapan- tanggapan responden terhadap item pertanyaan dari Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja PPNPN yang bekerja di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi yang terdiri dari beberapa item-item pernyataan dengan skala Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Ragu – Ragu, Setuju dan Sangat Setuju. Menurut Ghozali (2011) penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian, diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maximum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Banyak Kategori}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Selanjutnya penilaian terhadap variabel dihitung dengan dasar penilaian rata-rata pada tiap-tiap variabel dan diberi skor dengan menggunakan interval sebagai berikut:

1. Interval 1.000 s/d 1.800 kategori Sangat Tidak Setuju
2. Interval >1.800 s/d 2.600 kategori Tidak Setuju
3. Interval >2.600 s/d 3.400 kategori Ragu - Ragu
4. Interval >3.400 s/d 4.200 kategori Setuju
5. Interval >4.200 s/d 5.000 kategori Sangat Setuju

4.2.2.1. Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

Menurut Robbins (2003) Budaya Organisasional adalah suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Kualitas Kehidupan Kerja pada Tabel 4.8 :

Tabel 4.8
Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

No.	Indikator dan Pernyataan	Rerata	%	Kategori
Kompensasi yang cukup dan memadai				
1	Saya puas terhadap imbalan dan apresiasi kementerian atas hasil kerja yang saya berikan	3,43	68,5	Baik
2	Gaji yang diberikan Kementerian cukup adil	3,48	69,5	Baik
Rerata		3,45	69,00	Setuju
Lingkungan kerja yang aman dan sehat				
3	Saya puas dengan jam kerja yang berlaku di Kementerian	3,61	72,25	Baik
4	Saya puas dengan tingkat kesehatan (kondisi kerja) di Kementerian.	3,41	68,25	Baik
5	Saya puas dengan peralatan keamanan dan perlindungan individu yang disediakan oleh Kementerian.	3,10	62	Cukup
Rerata		3,38	67,50	Ragu-ragu

Lanjutan Tabel 4.8

Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia				
6	Saya puas dengan otonomi (kesempatan untuk mengambil keputusan) saat melakukan pekerjaan	3,09	61,75	Cukup
7	Saya puas dengan penilaian kerja yang ada di Kementerian.	3,44	68,75	Baik
8	Saya puas dengan porsi yang diberikan dalam membuat perencanaan program kerja.	3,29	65,75	Cukup
9	Saya puas terhadap kesempatan untuk berkembang menjadi lebih profesional yang diberikan Kementerian	3,44	68,75	Baik
Rerata		3,31	66,25	Ragu-ragu
Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai				
10	Saya puas dengan insentif yang diberikan tempat kerja untuk melanjutkan pendidikan.	3,25	65	Cukup
Rerata		3,25	65	Cukup
Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan				
11	Tidak ada diskriminasi (sosial, rasial, agama, jenis kelamin, dll) yang ada di tempat kerja	3,39	67,75	Cukup
12	Saya tidak ada masalah saat menjalin relasi dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja	3,36	67,25	Cukup
13	Saya puas terhadap penerimaan lingkungan kerja saat anda menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja	3,39	67,75	Cukup
Rerata		3,38	67,58	Cukup
Hak-hak pegawai				
14	Saya puas dengan usaha Kementerian untuk menghormati hak-hak para pekerja.	3,41	68,25	Baik
15	Saya puas dengan kebebasan untuk berekspresi (kesempatan untuk mengungkapkan pendapat) yang ada di Kementerian	3,60	72	Baik
16	Saya puas dengan penghormatan Kementerian terhadap karakteristik dan kekhasan pegawai.	3,60	72	Baik
Rerata		3,54	70,75	Baik
Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan				
17	Saya puas dengan pembagian jadwal kerja dan waktu istirahat saya	3,45	69	Baik
18	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	3,63	72,5	Baik
Rerata		3,54	70,75	Baik

Lanjutan Tabel 4.8

Tanggung jawab sosial organisasi				
19	Saya puas dengan citra Kementerian di masyarakat	3,39	67,75	Cukup
20	Saya puas terhadap kontribusi Kementerian kepada masyarakat	3,46	69,25	Baik
Rerata		3,43	68,50	Baik
Rerata		3,41	68,17	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, Halaman 214-224)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan bahwa variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3,41 sehingga berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori setuju berdasarkan yang dirasakan PPNPN. Terdapat 5 dari 8 indikator dengan hasil “Setuju” dan 3 indikator dengan hasil “Ragu-ragu”. Hasil tersebut menjelaskan bahwa secara umum PPNPN setuju dengan penerapan kualitas kehidupan kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. memberikan jawaban pada kategori setuju pada seluruh indikator variabel Kualitas Kehidupan Kerja. Maka, dapat diketahui hampir seluruh indikator pengukur Kualitas Kehidupan Kerja PPNPN Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi dianggap sesuai yang dirasakan.

Penilaian kualitas kehidupan kerja tertinggi terdapat pada indikator hak-hak Pegawai dan Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan yaitu sebesar 3,54 yang berarti bahwa Instansi memperhatikan hak-hak pegawai, pegawai merasa nyaman dengan pembagian waktu kerja, dan merasakan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Indikator dengan skor terendah yaitu peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai. Hal tersebut disebabkan karena Instansi belum memberi kesempatan PPNPN untuk berkembang melalui tugas belajar maupun

pelatihan.

4.2.2. Budaya Organisasional (X₂)

Menurut Robbins (2003) Budaya Organisasional adalah suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Distribusi jawaban responden terhadap variabel Budaya Organisasional disajikan pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Budaya Organisasional (X₂)

No.	Item Pernyataan	Rerata	%	Kategori
Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko				
1	Organisasi memberikan kebebasan saya untuk berinovasi	3,44	68,75	Baik
2	Organisasi melibatkan saya dalam pengambilan keputusan	3,50	70,00	Baik
Rerata		3,47	69,38	Baik
Perhatian Terhadap Detail				
3	Organisasi memberikan saya informasi mengenai rancangan perencanaan proses pembelajaran secara detail	3,45	69,00	Baik
Rerata		3,45	69,00	Baik
Berorientasi Pada Hasil				
4	Organisasi mengevaluasi hasil kerja saya secara rutin	3,56	71,25	Baik
Rerata		3,56	71,25	Baik
Berorientasi Pada Manusia				
5	Keputusan organisasi diperhitungkan dari hasil kerja saya	3,43	68,50	Baik
Rerata		3,43	68,50	Baik
Berorientasi Tim				
6	Kegiatan kerja dikoordinasikan antara tim saya dengan tim lainnya	3,63	72,50	Baik
Rerata		3,63	72,50	Baik
Sikap Agresif				
7	Saya memiliki rasa bersaing untuk mencapai prestasi dalam organisasi	3,45	69,00	Baik
Rerata		3,45	69,00	Baik

Lanjutan tabel 4.9

Stabilitas				
8	Organisasi memberikan saya prosedur kerja yang telah ditetapkan	3,61	72,25	Baik
Rerata		3,61	72,25	Baik
Rerata		3,51	70,27	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, Halaman 214-224)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.51 sehingga berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori “Baik” menurut yang dirasakan PPNPN. Hal ini memberikan penjelasan bahwa responden secara umum memberikan jawaban pada keseluruhan indikator dari variabel budaya organisasional pada kategori “baik”.

Skor budaya organisasional tertinggi terdapat pada indikator berorientasi pada tim yaitu sebesar 3,63, hal tersebut dikarenakan PPNPN dalam bekerja selalu dalam bentuk tim dimana PPNPN membantu pekerjaan PNS. Skor terendah terdapat pada indikator berorientasi pada manusia yaitu sebesar 3.43, hal tersebut karena pengambilan keputusan instansi dengan budaya birokrasi lebih berdasar pada keputusan pimpinan.

4.2.2.3. Komitmen Organisasional (Z)

Menurut Meyer & Allen (1991) Komitmen Organisasional merupakan konstruk psikologis berupa karakteristik hubungan pegawai dengan instansinya, serta berimplikasi pada keputusan pegawai untuk melanjutkan keanggotaannya dalam instansi. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Komitmen Organisasional pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10
Komitmen Organisasional (Z)

No.	Item Pernyataan	Rerata	%	Kategori
Terdapat rasa bangga menjadi bagian organisasi				
1	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi	3,68	73,50	Baik
Membutuhkan pekerjaan yang telah dilakukan saat ini				
2	Saya merasa membutuhkan pekerjaan di organisasi	3,81	76,25	Baik
Bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi				
3	Saya merasa bertanggung jawab atas Pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi	3,76	75,25	Baik
Rerata		3,75	75,00	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, Halaman 214-224)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.75 sehingga berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau berdasar yang dirasakan PPNPN berada pada kategori “Baik”. Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional Pegawai di instansi, seperti karakteristik personal pegawai, situasi instansi, serta posisi pegawai dalam instansi dianggap sesuai yang dirasakan. Skor tertinggi terdapat pada indikator membutuhkan pekerjaan yang telah dilakukan saat ini, hal tersebut dikarenakan faktor yang membuat PPNPN bertahan dalam instansi karena butuh pekerjaan. Sementara skor terendah terdapat pada indikator terdapat rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, berbeda dengan PNS, PPNPN belum merasa bangga karena status PPNPN di instansi belum pasti atau sebatas kontrak.

4.2.2.4. Kinerja (Y)

Menurut Bernadin dan Russel (1995) kinerja merupakan penilaian terhadap hasil kerja yang didapat dari pelaksanaan tugas kerja tertentu dan

pada periode waktu tertentu. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.11:

Tabel 4.11
Kinerja

No.	Item Pernyataan	Rerata	%	Kategori
Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja				
1	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	3,56	71,25	Tinggi
Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja				
2	Saya memiliki kemampuan memenuhi tanggung jawab yang sesuai dengan prosedur kerja	3,54	70,75	Tinggi
Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan				
3	Saya memiliki kemampuan memenuhi target waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan Pekerjaan	3,64	72,88	Tinggi
Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan yang dilakukan				
4	Saya memiliki kemampuan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan organisasi	3,58	71,50	Tinggi
Kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan				
5	Saya memiliki kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan	3,68	73,50	Tinggi
Kemampuan dalam mendukung antar rekan kerja				
6	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan	4,05	81,00	Tinggi
Rerata		3,67	73,48	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, Halaman 214-224)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki skor rata-rata sebesar 3.67 sehingga berada dalam interval (> 3.400 s/d 4.200) atau memiliki kategori “Tinggi”. Hal ini memberikan penjelasan bahwa hasil kerja yang dapat dicapai oleh PPNPN

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab Pegawai dalam upaya mencapai tujuan.

Skor kinerja tertinggi terdapat pada indikator kemauan dalam mendukung antar rekan kerja yaitu sebesar 4.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa PPNPN Kemendesa, PDT, dan Transmigrasi memiliki kinerja yang tinggi apabila ada kemauan dalam mendukung antar rekan kerja, hal tersebut dikarenakan PPNPN memang memiliki tugas mendukung rekan kerja dalam hal ini PNS. Skor rata-rata terendah terdapat pada indikator kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja, hal tersebut dikarenakan instansi memiliki banyak prosedur kerja tetapi masih kurang dalam hal penerapannya.

4.3. Asumsi Klasik

4.3.1. Uji Normalitas

Model regresi dapat dikatakan berdistribusi normal, bila nilai korelasi Asymp. Sig. (2-Tailed) lebih besar ($>$) dibandingkan α (0,05) atau 5%. Terdapat 2 tahap uji normalitas dalam penelitian ini yaitu pada residual regresi dari variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan komitmen organisasional (Model 1) di tahap pertama dan residual regresi pada variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, komitmen organisasional dan kinerja (Model 2) pada tahap kedua. Setelah dilakukan uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov pada program SPSS, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.12
Uji Normalitas

Model	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig (2-Tailed)
Model 1	0,970	0,610
Model 2	0,884	0,415

Sumber : Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 226-229)

Menurut tabel 4.12, nilai korelasi *Asymp. Sig. (2-Tailed)* pada model pertama adalah $0,610 > 0,05$ dan model kedua adalah $0,415 > 0,05$. Maka dari itu, sesuai dasar pengambilan keputusan yang sudah dibuat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kedua model dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.3.2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear yang sempurna antar variabel bebas pada regresi. Untuk mencari tahu ada atau tidaknya gejala multikolinearitas, maka dapat dilihat berdasar hasil VIF (*Varians Inflation Factor*) nilai *tolerance* menggunakan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai *tolerance* $> 0,1$ atau nilai VIF < 10 maka hasilnya tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut:

Model regresi dapat dikatakan memiliki masalah multikolinearitas bila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10 atau nilai *vif* lebih besar dari 10. Pada penelitian ini, uji multikolinearitas akan dilakukan dengan 2 tahap. Tahap pertama untuk menguji variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan tahap kedua adalah

untuk menguji variabel variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Setelah dilakukan uji multikolinearitas pada program SPSS, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas

Model 1 (Dependen Komitmen Organisasional)			Keterangan
Variabel	Tolerance	VIF (<i>Varians Inflation Factor</i>)	
Budaya organisasional	0,487	2,053	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Kualitas kehidupan kerja	0,487	2,053	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Model 2 (Dependen Kinerja)			Keterangan
Variabel	Tolerance	VIF	
Komitmen Organisasional	0.368	2.714	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Kualitas kehidupan kerja	0.480	2.083	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Budaya organisasional	0.528	1.895	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 226-229)

Bedasarkan Tabel 4.13 diatas, diketahui perolehan hasil perhitungan menunjukkan nilai *tolerance* > 0,1 atau nilai VIF <10. Dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa persamaan model regresi model 1 dan model 2 tidak terdapat masalah multikolinieritas atau dapat diartikan tidak terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel- variabel bebas sehingga memiliki kelayakan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Metode

yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan menggunakan Uji Glejser. Uji Glejser adalah teknik pengujian dengan cara meregresikan data dari setiap variabel bebas dengan harga absolut residualnya. Hasil Uji Heterokedastisitas disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Heterokedastisitas

Model 1 (Dependen AB_RES_KO)			Keterangan
Variabel	t hitung	Sig.	
Kualitas kehidupan kerja (X_1)	0,701	0,486	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Budaya organisasional (X_2)	1,287	0,202	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Model 2 (Dependent AB_RES_KIN)			Keterangan
Variabel	t hitung	Sig.	
Kualitas kehidupan kerja (X_1)	1,093	0,278	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Budaya organisasional (X_2)	0,003	0,997	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Komitmen organisasional (Z)	-0,032	0,974	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, Halaman 226-229)

Bedasarkan Tabel 4.14 diatas dapat disimpulkan bahwa model pertama dengan variabel dependen AB_RES_KO masing-masing variabel independen memiliki nilai korelasi Sig. 0,486 dan 0,202 > dari α (0,05) atau 5%. Pada model kedua dengan variabel dependen AB_RES_KIN masing-masing variabel independen memiliki nilai korelasi Sig. 0,278, 0,997 dan 0,974 > dari α (0,05) atau 5%. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan bahwa bila nilai korelasi Sig. > dari α (0,05) atau 5%, maka, tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada model 1 dan 2 dalam penelitian ini.

4.4. Analisis Regresi

4.4.1. Analisis Regresi Tahap I

4.4.1.1. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Tabel 4.15
Uji Pengaruh Individual (Uji t) I

Model	Standar Koefisien (Beta)	t	Sig.
Kualitas Kehidupan Kerja (X ₁)	0,591	4,980	.000
Budaya Organisasional (X ₂)	0,127	1,068	.289

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5, Halaman 237-238)

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas persamaan model regresi berganda terhadap variabel komitmen organisasional atas variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional.

Rumus dari regresi model 1 adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e_1$$

Setelah melalui estimasi regresi, diperoleh persamaan.

$$Y_1 = 0.591X_1 + 0.127X_2 + 0.532$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Koefisien Kualitas Kehidupan Kerja (b₁)

Pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Komitmen Organisasional, maka Komitmen Organisasional dengan koefisien regresi 0.591. nilai tersebut memiliki arti bahwa jika variabel-variabel lainnya tetap maka pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional akan tetap 0.591. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Kualitas Kehidupan Kerja

terhadap Komitmen Organisasional menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin baik kualitas kehidupan kerja maka menyebabkan komitmen organisasional naik.

b. Koefisien Budaya Organisasional (b_2)

Pada variabel Budaya Organisasional mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Komitmen Organisasional, maka Komitmen Organisasional dengan koefisien regresi 0.374 yang dapat diartikan bahwa apabila variabel-variabel yang lain tetap, maka pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional tetap 0.374. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi Budaya Organisasional maka menyebabkan Komitmen Organisasional juga semakin tinggi.

Hasil Uji Pengaruh Individual (Uji t) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional secara parsial

a. Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

$H_1 : b_1 > 0$ Terdapat pengaruh positif antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

b. Kriteria

1) Jika $P_{value} > \alpha = H_0$ diterima, berarti tidak ada pengaruh Kualitas

Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

- 2) Jika $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$ ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

c. Hasil

Berdasarkan nilai perhitungan yang ditampilkan dalam Tabel 4.16 diatas, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari nilai signifikan $\alpha = 5\%$ atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap Komitmen Organisasional, **Terbukti.**

2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional secara parsial

a. Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$ Tidak ada pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

$H_2 : b_2 > 0$ Terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

b. Kriteria

- 1) Jika $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$ diterima, berarti tidak ada pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

- 2) Jika $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$ ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

c. Hasil

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai p-value sebesar 0.289 (lebih besar dari nilai signifikan $\alpha = 5\%$ atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Budaya Organisasional.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, **tidak terbukti**.

4.4.2. Analisis Regresi Tahap II

4.4.2.1. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Tabel 4.16
Uji Pengaruh Individual (Uji t) II

Model	Standar Koefisien (Beta)	t	Sig.
Kualitas Kehidupan Kerja	0,385	2,199	0,031
Budaya Organisasional	-0,072	-0,484	0,630
Komitmen Organisasional	0,056	0,381	0,704

Sumber: Data primer diolah, 2019 ((Lampiran 5, Halaman 237-238)

Berdasarkan Tabel 4.16 model regresi berganda untuk kinerja pegawai atas faktor-faktor yang memengaruhi yaitu kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional serta komitmen organisasional.

$$Y_2 = \beta_3. X_1 + \beta_4. X_2 + \beta_5.Y_1 + e_2$$

Setelah melalui estimasi regresi, diperoleh persamaan.

$$Y_2 = 0,385 X_1 + -0,072 X_2 + 0,056 Y_1 + 0,859$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Koefisien Kualitas Kehidupan Kerja (β_3)

Pada variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai analisis regresi yang positif terhadap kinerja pegawai, maka kinerja dengan koefisien regresi 0.385 hasil tersebut dapat diasumsikan apabila variabel-variabel lainnya tetap maka pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai akan tetap 0.385. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang searah, sehingga semakin baik kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada naiknya kinerja.

b. Koefisien Budaya Organisasional (b_4)

Pada variabel budaya organisasional mempunyai analisis regresi negatif terhadap kinerja, maka besarnya budaya organisasional dengan koefisien regresi -0.072 sehingga dapat diasumsikan apabila variabel-variabel lainnya tetap maka pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja akan tetap -0.072. Dengan adanya pengaruh yang negatif ini, berarti bahwa antara budaya organisasional terhadap kinerja tidak menunjukkan hubungan yang

searah.

c. Koefisien Komitmen Organisasional (b_5)

Pada variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, maka besarnya komitmen organisasional dengan koefisien regresi 0,056 yang berarti bahwa jika asumsi variabel-variabel lainnya tetap maka besarnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja akan tetap 0,056. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara komitmen organisasional terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang searah, berarti semakin baik motivasi maka akan menyebabkan kinerja naik.

Hasil pengujian pengaruh individual (Uji t) sebagai berikut:

1. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial

a. Hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$ Tidak ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai

$H_3 : b_3 > 0$ Terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai

b. Kriteria

1) Jika $P_{value} > \alpha = H_0$ diterima, berarti tidak ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

2) Jika $P_{value} \leq \alpha = H_0$ ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

c. Hasil

Bedasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan pada Tabel 4.16 diatas, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0,031 (lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel kualitas kehidupan kerja.

d. Kesimpulan

Bedasarkan dari hasil perhitungan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai, **Terbukti.**

2. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai secara parsial

a. Hipotesis

$H_0 : b_4 = 0$ Tidak ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

$H_4 : b_4 > 0$ Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai kriteria.

- 1) Jika $P_{value} > \alpha = H_0$ diterima, berarti tidak ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.
- 2) Jika $P_{value} \leq \alpha = H_0$ ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

b. Hasil

Bedasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan pada Tabel 4.16 diatas, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0,630 (lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Budaya Organisasional.

c. Kesimpulan

Dilihat dari hasil perhitungan di atas dapat ambil kesimpulan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai, **Tidak Terbukti.**

3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai secara parsial

a. Hipotesis

$H_0 : b_5 = 0$ Tidak ada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

$H_5 : b_5 \neq 0$ Terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

b. Kriteria

- 1) Jika $P_{value} > \alpha = H_0$ diterima, berarti tidak ada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai
- 2) Jika $P_{value} \leq \alpha = H_0$ ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.

c. Hasil

Dilihat dari hasil perhitungan yang ditampilkan pada Tabel 4.16 di atas, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,704 (lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel komitmen organisasional.

d. Kesimpulan

Dengan demikian Hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dari Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai, **Tidak Terbukti.**

4.5. Analisis Pengaruh Total

Penelitian ini menggunakan *Path Analysis* (analisis jalur) untuk menguji pengaruh variabel *intervening* (Z) dengan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linier berganda.

Pada *path analysis* terdapat hubungan yang secara langsung dan hubungan yang secara tidak langsung. Hubungan secara tidak langsung dapat terjadi apabila suatu variabel memengaruhi variabel yang lain tanpa adanya variabel ketiga sebagai variabel *intervening*. Hubungan tidak langsung muncul apabila terdapat variabel ketiga yang menjadi variabel *intervening* pada hubungan kedua variabel ini (Ghozali, 2005).

Berdasarkan hal tersebut maka model hubungan antar *variable* tersebut, terdapat variabel bebas yang disebut variabel eksogen (*Exogenous*), dan variabel terikat yang disebut variabel endogen (*Endogenous*). Dengan menggunakan *path analysis* akan ditemukan jalur yang paling tepat dan singkat pada suatu variabel bebas menuju variabel terikat yang terakhir (Sugiyono, 2011).

Dalam hal ini, peneliti harus menyusun model hubungan antar variabel yang dalam hal ini disebut diagram jalur sebelum melakukan analisis jalur. Berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan dalam penelitian maka dapat disusun diagram jalur. Di mana terdapat variabel independen yang terdiri dari Kualitas Kehidupan Kerja (X_1), Budaya Organisasional (X_2), dan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*, dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

Terdapat 2 tahap dalam analisis ini yaitu:

- Koefisien Jalur Model 1

Pada tahap ini, regresi dilakukan pada variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) terhadap variabel *intervening* (komitmen organisasional). Berdasarkan hasil regresi linear model 1 pada tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai korelasi signifikansi

sebesar $0,000 < \alpha$ (0,05) atau 5% dan koefisien regresi 0,591, sedangkan budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan dan positif dengan nilai signifikansi sebesar $0,289 > \alpha$ (0,05) atau 5% dan koefisien regresi 0,127.

Kontribusi penuh pengaruh variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 46,8% ($0,468 \times 100\%$) yang terlihat pada nilai koefisien determinasi (R^2), dan sisanya yaitu 43,2% ($100\% - 46,8\%$) tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau dijelaskan variabel lain diluar penelitian ini. Nilai e_1 didapatkan dari rumus $\sqrt{(1-R^2)}$ yang berarti bahwa $\sqrt{(1-0,468)} = 0,532$

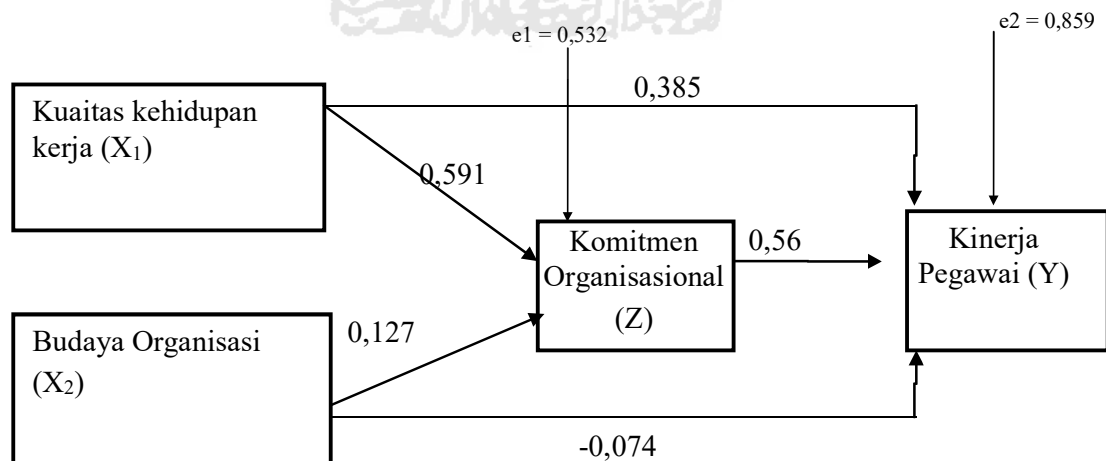
- Koefisien Jalur Model 2

Pada tahap ini, regresi dilakukan pada variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) dan variabel intervening (komitmen organisasional terhadap variabel dependen (kinerja)). Berdasarkan hasil regresi linear model 2 pada tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa hanya variabel kualitas kehidupan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai korelasi signifikansi sebesar $0,031 < \alpha$ (0,05) atau 5% dan koefisien regresi 0,385. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan dengan nilai korelasi signifikansi sebesar $0,630 > \alpha$ (0,05) atau 5% dan koefisien regresi -0,074. Selain itu komitmen organisasional

juga tidak berpengaruh signifikan dengan nilai korelasi signifikansi sebesar $0,704 > \alpha (0,05)$ atau 5% dan koefisien regresi 0,056.

Kontribusi penuh pengaruh variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) serta variabel intervening (komitmen organisasional) terhadap variabel dependen (kinerja) sebesar 14,1% ($0,141 \times 100\%$) yang terlihat pada nilai koefisien determinasi (R^2), dan sisanya yaitu 85,9% ($100\% - 14,1\%$) tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau dijelaskan variabel lain diluar penelitian ini. Nilai e_2 didapatkan dari rumus $\sqrt{1-R^2}$ yang berarti bahwa $\sqrt{1-0,141} = 0,859$.

Dilihat dari model pengaruh yang diuraikan di atas, maka keseluruhan modelnya dapat dilihat pada gambar lintasan pengaruh sebagai berikut:



Gambar 4.6. Hasil Analisis Jalur X_1 , X_2 , Z dan Y

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5, Halaman 237-238)

Nilai pengaruh langsung dan tidak langsung diperlukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) memberikan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja) dengan atau tanpa adanya intervening (komitmen organisasional).

Pengaruh langsung dapat dilihat pada koefisien regresi pada korelasi variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) terhadap variabel dependen (kinerja), sedangkan pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien regresi pada variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) terhadap intervening (komitmen organisasional) dan koefisien regresi pada variabel intervening (komitmen organisasional) terhadap variabel independen (kinerja). Adapun pengaruh total diperoleh dengan menjumlahkan hasil dari besarnya pengaruh langsung dan hasil dari besarnya pengaruh tidak langsung.

Berikut merupakan ringkasan tabel nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini.

Tabel 4.17
Rekapitulasi Hasil Analisis Total

Nomer Hipotesis	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
H ₁	$X_1 \rightarrow Z$	0,591		
H ₂	$X_2 \rightarrow Z$	0,127		
H ₃	$X_1 \rightarrow Y$	0,385		
H ₄	$X_2 \rightarrow Y$	-0,074		
H ₅	$Z \rightarrow Y$	0,560		

H ₆	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$		0,331	0,716
H ₇	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$		0,071	0.003

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5, Halaman 237-238)

Berdasarkan table 4.17. di atas, maka dapat dijelaskan pengaruh secara langsung dan pengaruh secara tidak langsung dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1), Budaya Organisasional (X_2), Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*, dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung sebesar 0,385 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,331 terhadap kinerja. Total pengaruh langsung dalam hubungan ini adalah sebesar 0,716. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Budaya organisasional memiliki pengaruh langsung sebesar -0,074 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,071 terhadap kinerja. Total pengaruh langsung dalam hubungan ini adalah sebesar 0.003. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional diperoleh hasil bahwa untuk variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) pengaruh tidak langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini berarti pengaruh secara tidak langsung Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) terhadap

Kinerja Pegawai (Y) pada PPNPM Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi mempunyai pengaruh lebih besar daripada pengaruh secara langsung melalui Komitmen Organisasional.

Untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui Z, maka dapat menggunakan Uji Sobel, dengan hasil sebagai berikut:

H₀: Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H_a: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria pengujiannya dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Uji sobel dilakukan untuk dapat mengetahui apakah variabel komitmen organisasional mampu menjadi variabel intervening dalam model ini. Uji dilakukan dengan 2 tahap, tahap pertama adalah mengetahui apakah komitmen organisasional dapat menjadi intervening antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. Tahap kedua adalah mengetahui apakah komitmen organisasional dapat mengintervening antara budaya organisasional terhadap kinerja. Rumus uji sobel adalah:

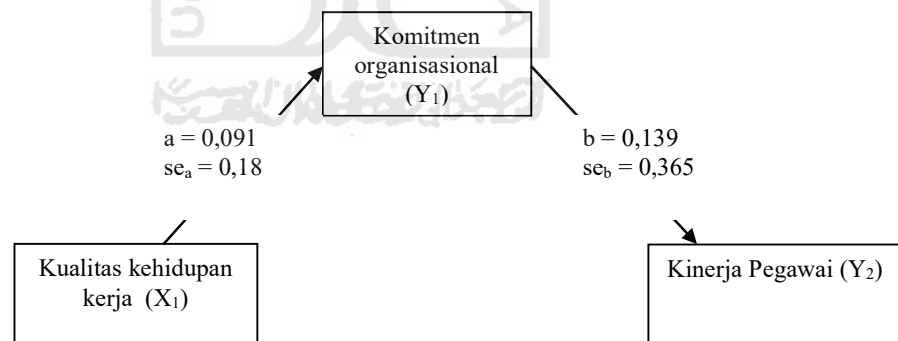
$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

Keterangan:

z : z hitung

- a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Y1)
 b : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2)
 se_a : Standar error koefisien regresi a
 se_b : Standar error koefisien regresi b
 - Uji sobel tahap 1

Pada tahap ini, regresi linear dilakukan untuk mendapatkan nilai koefisien regresi (*unstandardized*) dan standar error dari variabel kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional. Dari hasil regresi tahap 1 pada tabel 4.17, diperoleh hasil koefisien regresi variabel kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0,091 dan standar error 0,049, sedangkan koefisien regresi variabel komitmen organisasional dari hasil regresi tahap 2 pada tabel 4.17, adalah sebesar 0,148 dan standar error 0,067.



Gambar 4.2. Diagram Uji Sobel Tahap 1

Setelah mendapatkan nilai koefisien regresi dan standar error, untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui Z, maka dapat menggunakan Uji Sobel, dengan hasil sebagai berikut:

H_0 : Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan

Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H_a: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria pengujiannya dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Berikut hasil perhitungan uji Sobel.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,091 \cdot 0,139}{\sqrt{(0,139^2 \cdot 0,18^2) + (0,091^2 \cdot 0,365^2)}}$$

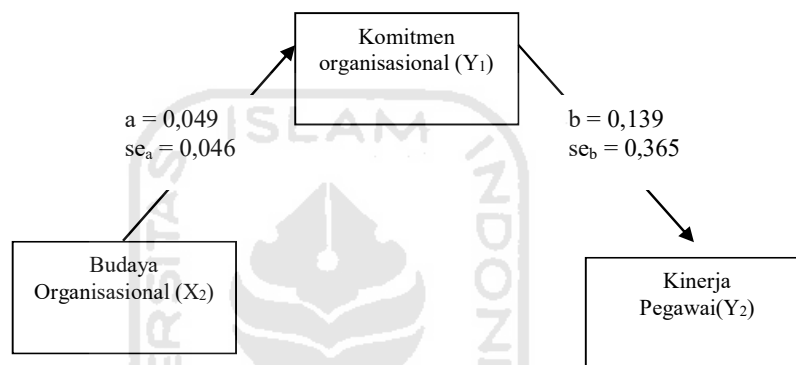
$$z = 0.304$$

Nilai z hitung yang diperoleh adalah sebesar $0,304 < z$ tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasional tidak mampu menjalankan perannya sebagai intervening antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

- Uji sobel tahap 2

Pada tahap ini, regresi linear dilakukan untuk mendapatkan nilai koefisien regresi (*unstandardized*) dan standar error dari variabel budaya orgaisasional dan komitmen organisasional. Dari hasil

regresi tahap 1 pada tabel 4.17, diperoleh hasil koefisien regresi variabel budaya organisasional adalah sebesar 0,049 dan standar error 0,046, sedangkan koefisien regresi variabel komitmen organisasional dari hasil regresi tahap 2 adalah sebesar 0,139 dan standar error 0,365.



Gambar 4.3. Diagram Uji Sobel Tahap 2

Setelah mendapatkan nilai koefisien regresi dan standar error dari variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional, selanjutnya perhitungan uji sobel dilakukan dan memperoleh hasil untuk menjawab hipotesis sebagai berikut.

H_0 : Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

H_a : Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,049 \cdot 0,139}{\sqrt{(0,139^2 \cdot 0,046^2) + (0,049^2 \cdot 0,365^2)}}$$

$$z = 0.358$$

Nilai z hitung yang diperoleh adalah sebesar $0,358 < z$ tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasional tidak mampu menjalankan perannya sebagai intervening antara budaya organisasional terhadap kinerja.

Tabel 4.18
Rekapitulasi Hasil Analisis Uji Sobel

Hipotesis	t hitung	t tabel
Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0.304	1,96
Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0.358	1,96

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5, Halaman 237-238)

Maka dari hasil analisis Uji Sobel di atas dapat disimpulkan, bahwa:

1. Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel nilai t hitung = $0,304 < t$ tabel = 1,96, sehingga dapat disimpulkan H_6 tidak terbukti.
2. Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel nilai t hitung = $0,358 < t$ tabel = 1,96 sehingga dapat disimpulkan H_7 tidak terbukti.

Tabel 4.19
Rekapitulasi Hasil Penelitian

Nomer Hipotesis	Hipotesis	Kesimpulan
H ₁	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	Terbukti
H ₂	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional	Tidak Terbukti
H ₃	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja	Terbukti
H ₄	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Budaya Organisasional Terhadap Kinerja	Tidak Terbukti
H ₅	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja	Tidak Terbukti
H ₆	Terdapat Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai	Tidak Terbukti
H ₇	Terdapat Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja	Tidak Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5, Halaman 237-238)

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil dari pengujian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional terbukti. Nilai signifikansi pada pengaruh tersebut adalah $0,00 < \alpha (0,05)$ atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,591. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap peningkatan kesesuaian terhadap kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parvar, dkk. (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional Karyawan. Serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chrisienty (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional para pekerja. Selain itu penelitian ini sejalan dengan penelitian Immani & Witjaksono (2014) di PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya, Penelitian Rokhman (2013) pada 13 Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dengan responden yang berjumlah 150 orang. Berbeda dengan hasil penelitian ini, Penelitian Afsar, S.T. (2014) di *Academicians Working for State and Foundation Universities* dengan jumlah responden 118 menunjukkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, jika dilihat dari objek penelitiannya terdapat perbedaan jenis di mana penelitian tersebut meneliti akademisi yang bekerja untuk Negara dan yayasan sedangkan pada penelitian ini yang menjadi responden adalah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri.

Penelitian ini telah menguji teori kualitas kehidupan kerja dari Walton (Robbins, 2003). Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaan, kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dalam

beberapa hal yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai, Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, Hak-hak pegawai, pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan, dan tanggung jawab sosial organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasi dari Allen & Meyer (1991) komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*). Teori-teori ini digunakan karena berdasarkan teori yang ada pada jurnal penelitian terdahulu.

Pada dasarnya, rasa setuju PPNPN terhadap penerapan kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh pada komitmen para pegawai dan penelitian ini membuktikan bahwa Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja khususnya bagi PPNPN. PPNPN sangat memerlukan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja ditengah ketidakpastian status kerja dan ketidakpastian regulasi agar tetap memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dalam penelitian

ini juga dibuktikan bahwa PPNPN membutuhkan pekerjaannya di Kemedesa, PDTT. Maka, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai.

4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Hasil dari pengujian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional tidak terbukti. Nilai signifikansi pada pengaruh tersebut adalah 0,289, $> \alpha$ (0,05) atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,127. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap peningkatan rasa setuju terhadap penerapan budaya organisasional tidak akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Hasil penelitian Harwika (2016) "*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*" dengan analisis deskriptif, dan alat analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan sampel 40 Pegawai Koperasi Wanita di Provinsi Jawa Timur, mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini tidak sejalan dengan Penelitian dari Elroza (2013) yang juga menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasional terhadap komitmen dan kinerja pegawai. Elroza melakukan *survey* di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Pelalawan. Dari hasil analisis jalur ditemukan bahwa baik kepemimpinan dan budaya organisasional secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dari Firuzjaeyan, dkk. (2015) menguji pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dengan berdasarkan model Allen dan Meyer pada 156 responden dianalisis dengan SPSS dan AMOS diperoleh hasil bahwa budaya organisasional secara signifikan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil yang tidak sejalan selanjutnya dapat dilihat dari hasil penelitian Rahayu (2012) pada Perawat RSUD Dr. Syaiful Anwar Malang dengan jumlah responden berjumlah 48 orang tentang hubungan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional dengan pengujian hubungan linieritas menggunakan SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif di

mana semakin tinggi budaya organisasional semakin tinggi komitmen organisasional.

Hasil tidak sejalan juga ditemukan dalam penelitian Usmany, dkk. (2016) pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II dengan jumlah responden berjumlah 43 orang tentang Pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kinerja menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif di mana semakin tinggi budaya organisasional semakin tinggi komitmen organisasional.

Hasil penelitian tidak sejalan berikutnya adalah penelitian Dirwan (2015) tentang Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta menunjukkan hasil terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja dosen, pengaruh signifikan antara komitmen terhadap kinerja dosen, dan pengaruh signifikan budaya organisasional dan komitmen secara bersama terhadap kinerja dosen.

Penelitian ini telah menguji teori budaya organisasi dari Robbins (2003) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain, budaya organisasi dapat dinilai dalam

beberapa hal yaitu inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap hal yang detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), berorientasi pada individu (*people orientation*), berorientasi pada tim (*team orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), serta stabilitas (*stability*).

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasional dari Allen & Meyer (1991), komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan pegawai dengan instansinya, dan berimplikasi terhadap keputusan pegawai dalam melanjutkan keanggotaannya dalam instansi, komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*).

Teori-teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Pada dasarnya budaya organisasi harus dibentuk secara konsisten dan memerlukan waktu yang tidak singkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun PPNPN setuju dengan penerapan budaya kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat terjadi karena rasa setuju PPNPN terhadap budaya organisasi berbeda-beda, apalagi sebagai Kementerian baru yang dibagi 9 unit

kerja eselon I sangat memungkinkan terjadi penerapan budaya yang masih berbeda-beda.

4.6.3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Hasil dari pengujian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja terbukti. Nilai signifikansi pada pengaruh tersebut adalah $0,031, < \alpha (0,05)$ atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,385. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap peningkatan rasa setuju terhadap kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sabarirajan, (2011) tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja dengan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja pegawai, responden dalam penelitian Sabarirajan (2011) tersebut memiliki perbedaan dengan responden peneliti di mana responden penelitian Sabarirajan (2011) adalah Pegawai beberapa Bank Publik dan Privat sedangkan responden yang digunakan peneliti adalah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi di mana model instansi dan status kepegawaiannya berbeda.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Muindi, (2015) tentang kualitas kehidupan kerja, kepribadian, kepuasan kerja,

kompetensi, dan kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Nurbiyati, (2014) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai Variabel *Intervening* dengan responden berjumlah 107 dengan metode analisis data analisis regresi dan path analysis diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ristanti & Dihan (2016) dengan objek penelitian karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap dengan hasil penelitian bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Ristanti & Dihan (2016) dalam hubungan antar variabel, muncul faktor lain yang mempengaruhi, yaitu lingkungan kerja yang baik dan sikap saling toleransi, pengakuan diri, sikap atasan dalam melakukan pembinaan dan kontrol, dan penempatan kerja yang tepat.

Berdasar penelitian Ristanti & Dihan (2016) tersebut perusahaan perlu mengontrol kualitas kehidupan kerja karyawan yang meliputi aktivitas-aktivitas pada perusahaan dengan memperhatikan dukungan faktor lain. Jika hal tersebut dilakukan maka akan meningkatkan kondisi kehidupan kerja yang mampu

memunculkan semangat dalam bekerja dan peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. PT Pertamina Persero RU IV Cilacap juga perlu menjaga kondisi karyawan dengan memberikan penjelasan apa, bagaimana, serti apa, dan dimana dikerjakannya tugas sebelum menjalankan tugas. Ristanti & Dihan (2016) menyarankan untuk mempertahankan yang menyebabkan karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Jika kepuasan kerja yang dirasakan tinggi, maka akan berdampak baik pada kinerja.

Penelitian ini telah menguji teori kualitas kehidupan kerja dari Walton (Robbins, 2003). Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai persepsi pegawai pada suasana dan pengalaman pekerja di lingkungan pekerjaan, kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai, Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, hak-hak pegawai, pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan, dan tanggung jawab sosial organisasi.

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Bernardin dan Russel (1993) kinerja merupakan catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, kinerja dapat dinilai dalam beberapa hal: Kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya,

kebutuhan pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Pada dasarnya, rasa setuju PPNPN terhadap penerapan kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh pada kinerja para pegawai dan penelitian ini membuktikan bahwa Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja khususnya bagi PPNPN. PPNPN memerlukan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja untuk mendukung pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa PPNPN memiliki kinerja paling tinggi terkait kemauan dalam mendukung rekan kerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4.6.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil dari pengujian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja tidak terbukti. Nilai signifikansi pada pengaruh tersebut adalah $0,289 > \alpha (0,05)$ atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,127. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap peningkatan rasa setuju terhadap budaya organisasional tidak akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan hasil tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan hasil penelitian Harwiki (2016) menunjukkan adanya ketidakkonsistenan budaya organisasional yang diterapkan kepada karyawan PT. Kerta Rajasa Raya. Disamping itu penelitian Harwiki (2016) tersebut masih terbatas pada responden di PT. Kerta Rajasa.

Jika melihat hasil rerata variabel budaya organisasional pada penelitian ini diperoleh skor 3,27 yang merupakan dalam kategori cukup dan skor kinerja berdasar penilaian sendiri memiliki skor rerata 3,57 (tinggi) dan berdasar penilaian atasan mendapat skor rerata 3,47 (tinggi). Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai nilai-nilai dalam bekerja dalam membentuk budayanya, yaitu nilai Akuntabilitas, Profesionalitas, Akuntabilitas, dan Kebersamaan, namun nilai dan budaya organisasi tersebut baru ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sehingga implementasinya belum terlihat maksimal. Dengan hasil Kinerja yang baik dan budaya organisasional yang belum terimplementasi secara maksimal, dapat diprediksi bahwa terdapat faktor lain yang cukup signifikan dalam memengaruhi kinerja PPNN di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang merupakan penelitian dengan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) dan responden 115

pegawai di RSUD Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara, penelitian Nikpour (2017) menggunakan alat analisis AMOS, SPSS, *Path Analysis*, analisis deskriptif, dan sampel berjumlah 190 Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kerman, Nazarian, dkk (2017) dengan alat analisis persamaan struktural, *confirmatory factor analysis* (CFA), *exploratory factor analysis* (EFA), dan sampel 96 Hotel di London, Inggris, Suryani (2016) dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Partial Least Square* dan responden 32 orang pegawai PT. Kerta, oleh Usmany, dkk (2016) mengenai Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo, Dirwan (2015) tentang Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta.

Penelitian ini telah menguji teori budaya organisasi dari Robbins (2012) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain, budaya organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), berorientasi pada individu (*people orientation*),

berorientasi pada tim (*team orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), serta stabilitas (*stability*).

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Bernardin dan Russel (1993) kinerja merupakan catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, kinerja dapat dinilai dalam beberapa hal: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Pada dasarnya, budaya organisasional harus disepakati bersama dengan kelompok lain dalam satu instansi agar dapat menciptakan keselarasan misi, visi dan strategi. Penelitian ini membuktikan bahwa bahkan disaat budaya koordinasi antar tim menjadi budaya yang cukup dominan, tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja PPNN. Hal ini dapat terjadi karena rasa setuju PPNN terhadap budaya organisasi berbeda-beda, apalagi sebagai kementerian baru yang dibagi 9 unit kerja eselon I sangat memungkinkan terjadi penerapan budaya yang masih berbeda-beda.

Maka, dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang digunakan oleh perusahaan dalam membuat ciri khas tersendiri yang berbeda dari perusahaan lain, tetapi tidak dapat memengaruhi kinerja anggotanya.

4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Hasil dari pengujian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja tidak terbukti. Nilai signifikansi pada pengaruh tersebut adalah 0,704, $> \alpha$ (0,05) atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,056. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap peningkatan rasa setuju terhadap komitmen organisasional tidak akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian Harwika (2016) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harwika (2016) dibahas bahwa penanaman nilai-nilai perusahaan karyawan masih kurang sehingga kesadaran karyawan terkait keberadaannya dalam organisasi masih kurang sehingga berpengaruh pada komitmen organisasi, akan tetapi hasil pengukuran kinerjanya tetap baik karena diduga terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja.

Berdasarkan penelitian Masinambow, dkk (2019) yang meneliti tentang perbedaan kinerja PNS dan Non PNS, diperoleh hasil bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara PNS dan Non PNS, hanya saja terdapat perbedaan tugas dan fungsi, di mana Non PNS tidak diperkenankan memegang pekerjaan yang bersifat strategis sehingga kompetensi yang dimiliki tidak dapat

digunakan secara maksimal. Penelitian Msinambow (2019) tersebut memiliki kesimpulan bahwa ketika melakukan pengukuran kinerja Non PNS akan didapat dua kecenderungan yaitu skor yang bagus (karena pekerjaan yang dikerjakan cenderung mudah) atau skor rendah (karena subjektivitas atasan dalam menilai karena mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah dari PNS).

Jika melihat hasil rerata variabel komitmen organisasional pada penelitian ini diperoleh skor 3,58 yang masuk dalam kategori tinggi dan skor kinerja berdasar penilaian sendiri memiliki skor rerata 3,57 (tinggi) dan berdasar penilaian atasan mendapat skor rerata 3,47 (tinggi). Berdasar hasil tersebut dapat dilihat bahwa PPNPN memiliki komitmen yang cukup baik khususnya karena PPNPN memang membutuhkan pekerjaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi RI Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tata Cara Mempekerjakan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, seleksi PPNPN dilakukan hanya melalui tiga tahap dengan metode sederhana. Model seleksi tersebut belum dapat menjamin untuk mendapatkan PPNPN yang memiliki kompetensi sesuai bidang penempatan berbeda dengan model seleksi PNS yang sudah terstandar dan selektif.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari atasan langsung cukup banyak PPNPN yang kurang sesuai kompetensinya dengan

pekerjaan yang dilakukan. Berdasar pengamatan peneliti, tugas dan fungsi PPNPN yang terbatas juga menimbulkan kecenderungan atasan langsung untuk memberikan nilai kinerja di bawah PNS. Melihat dari hasil penelitian tersebut diprediksi terdapat faktor lain yang secara signifikan memengaruhi kinerja PPNPN.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang merupakan penelitian dengan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara, penelitian Nikpour (2017) menggunakan alat analisis SPSS, AMOS, analisis deskriptif, *Path Analysis* dan sampel berjumlah 190 Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kerman, penelitian Suryani (2016) mengenai Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Kerta Rajasa Raya dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Partial Least Square* dan sampel 32 orang pegawai PT. Kerta Rajasa Raya, oleh Usmany, dkk (2016) mengenai Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo, Dirwan (2015) tentang Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja

Dosen Perguruan Tinggi Swasta, Sudarwati, dkk (2016) yang meneliti Pegawai PT. Wangsa Jatra Lestari.

Penelitian ini telah menguji teori komitmen organisasi dari Allen & Meyer (1991) komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*).

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Bernardin dan Russel (1993) kinerja merupakan catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, kinerja dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Maka, dapat disimpulkan sikap dalam komitmen organisasional tidak signifikan memengaruhi kinerja PPNPN.

4.6.6. Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil dari uji hipotesis 6 yang menyatakan bahwa terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kualitas

kehidupan kerja dan kinerja pegawai tidak terbukti. Hal ini dibuktikan dengan pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja sebesar 0,591 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,331 terhadap kinerja. Total pengaruh langsung dalam model ini adalah sebesar 0,716. Selain itu, diperoleh z hitung pada uji Sobel sebesar $0,304 < z$ tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang menandakan bahwa komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediator. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nathania (2018) di mana komitmen organisasi tidak memediasi hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nathania (2018) tersebut menggunakan objek penelitian terhadap karyawan Warung Unnormal. Pembahasan dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa responden penelitian tersebut masih terbatas.

Jika melihat hasil rerata variabel komitmen organisasional pada penelitian ini diperoleh skor 3,58 yang masuk dalam kategori tinggi dan skor kinerja berdasar penilaian sendiri memiliki skor rerata 3,57 (tinggi) dan berdasar penilaian atasan mendapat skor rerata 3,47 (tinggi). Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, berdasar hasil penelitian ini terdapat dugaan bahwa terdapat variabel lain yang mampu memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja.

Berdasar observasi dan wawancara Peneliti terhadap Kepala Subbagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai diperoleh informasi bahwa terdapat perbedaan kompetensi antara PNS dan

PPNPN di mana kompetensi PNS lebih baik sehingga kinerjanya lebih baik, selain karena metode seleksinya berbeda tugas dan fungsinya serta keamanan terkait keberlangsungan kerjanya berbeda. PPNPN berdasarkan Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi RI Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tata Cara Mempekerjakan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, PPNPN tidak memiliki jenjang karir, program pengembangan, dan pekerjaannya hanya bersifat menunjang atau membantu. Dari tambahan informasi penelitian tersebut, komitmen organisasional tidak memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja secara signifikan diduga karena terdapat faktor lain seperti kompetensi PPNPN, kejelasan tugas dan fungsi, serta status kepegawaiannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Romadhon (2015) yang meneliti Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antara dengan Subjek penelitiannya adalah para karyawan yang masuk ke dalam jaringan kerja (*network*) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk Kantor Cabang Utama Martadinata Malang berjumlah 102 responden, penelitian Hamid, dkk (2015) tentang Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai,

yang meneliti 160 karyawan yang bekerja di Bank Sulawesi Utara dengan metode analisis SEM dan penelitian Alhabsji, dkk (2015) yang meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada 106 Pegawai Perbankan.

Penelitian ini telah menguji teori Kualitas Kehidupan Kerja dari Walton (Robbins, 2003). Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai persepsi pegawai terhadap suasana dan pengalaman pegawai di lingkungan pekerjaan. Kualitas Kehidupan Kerja dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu Kompensasi, Lingkungan kerja, Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai, Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, Hak-hak pegawai, Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan, dan tanggung jawab sosial organisasi.

Penelitian ini juga menguji teori Komitmen Organisasi dari Allen & Meyer (1991) komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal: Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Kelanjutan (*Continuance Commitment*), Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Bernardin dan Russel (1993) kinerja merupakan catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, kinerja dapat dinilai dalam beberapa indikator seperti kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, pengaruh interpersonal. Teori-teori ini digunakan karena berdasarkan teori yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka, dapat disimpulkan bahwa meskipun kualitas kehidupan kerja mampu memengaruhi komitmen organisasional secara signifikan namun komitmen organisasional tidak memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

4.6.7. Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Budaya Organisasional dan Kinerja Pegawai

Hasil dari uji hipotesis 7 yang menyatakan bahwa terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja tidak terbukti. Hal ini dibuktikan dengan pengaruh langsung budaya organisasional sebesar -0,074 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,071 terhadap kinerja. Total pengaruh langsung dalam model ini adalah sebesar 0,003. Selain itu, diperoleh z hitung pada uji Sobel sebesar $0.358 < z$ tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang menandakan bahwa komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediator.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan

oleh Harwiki (2016) di mana komitmen organisasi tidak memediasi hubungan Budaya Organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harwiki (2016) membahas bahwa penanaman nilai-nilai perusahaan karyawan masih kurang sehingga kesadaran karyawan terkait keberadaannya dalam organisasi masih kurang sehingga berpengaruh pada komitmen organisasi, akan tetapi hasil pengukuran kinerjanya tetap baik karena diduga terdapat faktor lain yang secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hakim (2015) mengenai pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja dengan teknik analisis SEM dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara dengan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dan subjek 115 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara, penelitian Nikpour (2017) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variable yang memediasi, penelitian Suryani (2016) tentang Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Rayadi, Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) mengenai Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap

Kinerja Pegawai dengan responden 33 pegawai PT. NAV JAYA Mandiri Surabaya dan Usmany, dkk. (2016) mengenai pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut terletak pada responden atau objek penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan pegawai swasta dan Pegawai Negeri Sipil sebagai objek penelitian, sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri sehingga dapat memiliki hasil yang berbeda.

Penelitian ini telah menguji teori Budaya Organisasi dari Robbins (2003) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain, budaya organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*Inovation and Risk Taking*), perhatian terhadap hal detail (*Attention to Detail*), berorientasi pada hasil (*Outcome Orientation*), berorientasi pada individu (*People Orientation*), berorientasi pada tim (*Team Orientation*), agresivitas (*Aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasi dari

Allen & Meyer (1991) komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*).

Selain itu penelitian ini telah menguji teori dari Bernardin dan Russel (1993) kinerja merupakan catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, kinerja dapat dinilai dalam beberapa indikator yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Teori-teori ini digunakan karena berdasarkan teori yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Pada dasarnya budaya organisasi harus dibentuk secara konsisten dan memerlukan waktu yang tidak singkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun PPNPN setuju dengan penerapan budaya kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, PDTT tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Selain itu meskipun PPNPN memiliki komitmen yang

tinggi untuk tetap berada dalam instansi karena mereka butuh pekerjaan, namun hal tersebut tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja PPNPN. Hasil tersebut dapat terjadi karena terdapat faktor lain yang dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja.

4.7. Pembahasan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi. Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa dari 7 hipotesis terdapat 2 hipotesis yang terbukti dan 5 hipotesis yang tidak terbukti. Dalam penelitian ini dilakukan analisis jalur untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan hasilnya untuk membuktikan besaran pengaruh variabel mediasi diantara variabel tersebut.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian penelitian. Peneliti menggunakan objek penelitian Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Selain karena belum pernah diteliti, PPNPN menarik untuk diteliti karena memiliki status kepegawaian yang berbeda dengan Pegawai Negeri Sipil. PPNPN berkerja di lingkungan yang

sama serta mengerjakan pekerjaan yang hampir sama namun memiliki kompensasi dan status pegawai yang berbeda (kontrak). Penelitian ini ditujukan untuk menilai baik/buruknya Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional dan Kinerja PPNPN pada Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

Penelitian ini menggunakan teori Kualitas Kehidupan Kerja dari Walton (Robbins, 2003) pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Walton (Robbins, 2003), Kualitas Kehidupan Kerja dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: Kompensasi, Lingkungan kerja, Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai, Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, Hak-hak pegawai, Pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan, dan Tanggung jawab sosial organisasi.

Teori lain yang digunakan yaitu teori Budaya Organisasi dari Robbins (2003). Teori budaya organisasi digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins (2003) budaya organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (*Inovation and Risk Taking*), perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*), berorientasi pada detail (*Outcome Orientation*), berorientasi pada individu (*People Orientation*), berorientasi pada tim (*Team*

Orientation), agresivitas (*Aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

Penelitian ini juga menggunakan teori Komitmen Organisasi dari Allen dan Meyer (1991). Teori Allen dan Meyer (1991) tersebut digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan.

Teori terakhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Kinerja dari Bernadin dan Russel (1995). Teori tersebut digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Bernadin dan Russel (1995), kinerja dapat dinilai dari beberapa indikator yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Dari hasil analisis deskriptif, dapat diketahui dari 80 responden berdasarkan jenis kelamin mayoritas adalah laki-laki sebanyak 48 orang (60%). Berdasarkan berpendidikan terakhir mayoritas Responden adalah lulusan S1 sebanyak 67 orang (84%). Berdasarkan status pernikahan mayoritas responden menikah sebanyak 49 orang (61%). Berdasarkan masa kerja 44 orang (55%) mempunyai masa kerja dengan pembaharuan kontrak 4 kali (4 tahun).

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang dirasakan PPNNP mempengaruhi komitmen

organisasional dan kinerja, sedangkan budaya organisasional tidak berpengaruh pada komitmen organisasional maupun kinerja. Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung antara Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional didapat hasil bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung yang signifikan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, hasil uji analisis regresi berganda dan analisis jalur, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja PPNPN di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menurut hasil wawancara terhadap Kepala Subbagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai dan observasi peneliti saat evaluasi kinerja terbukti. Hasil dari analisis data (statistik deskriptif) menyatakan bahwa dari 80 PPNPN yang diteliti, 13 PPNPN memperoleh hasil kinerja cukup dan sisanya berada pada kategori kinerja tinggi, namun PPNPN terbukti berkinerja dibawah PNS sesuai dengan pernyataan yang diberikan saat wawancara bahwa PPNPN tidak dapat seproduktif PNS dan kualitas hasil kerjanya masih di bawah PNS. Berdasar hasil penelitian ini rendahnya kinerja tersebut dapat ditingkatkan dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja.
2. Berdasarkan rekapitulasi deskriptif identitas responden diketahui bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 46 responden, berusia 24-40 tahun 63 orang, berpendidikan terakhir lulusan S1 sebanyak 67 orang, mempunyai status pernikahan kawin sebanyak 49 orang,

seluruhnya berstatus pekerjaan kontrak, dan Rata penghasilan per bulan Rp 4.000.000,-.

3. Berdasarkan deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa, variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki skor rata-rata 3.41 berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau berada dalam kategori setuju dengan penerapan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja. Variabel Budaya Organisasional memiliki skor rata – rata sebesar 3.51 yang berada dalam interval interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori setuju terhadap budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan kerja. Variabel Komitmen Organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.75 yang berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori setuju, variabel kinerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.67 yang berada dalam interval (> 3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori Tinggi, serta variabel kinerja.

Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dianggap sesuai dengan yang dirasakan Pegawai.

- 1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.
- 2 Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.
- 3 Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.
- 4 Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari budaya

organisasional terhadap kinerja.

- 5 Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja.
- 6 Tidak terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai.
- 7 Tidak terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja.

5.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan:

1. Pihak Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Pada penelitian ini, menunjukkan bahwa Variabel yang dapat meningkatkan kinerja adalah kualitas kehidupan kerja sehingga kualitas kehidupan kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi perlu diperhatikan dengan tetap memerhatikan prinsip keadilan dalam pembayaran kompensasi, kesempatan menyampaikan pendapat, kesempatan untuk mendapatkan dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan.

2. Pihak Pegawai

Pegawai agar dapat melakukan kinerjanya sebaik mungkin dan optimal memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan atau organisasi dalam hal ini Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi . Karena kinerja Pegawai tidak disamaratakan, akan tetapi dilakukan

penilaian kinerja terhadap Pegawai yang dapat menjadi prestasi tersendiri bagi Pegawai.

Meskipun budaya birokrasi di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi cukup kuat, Pegawai khususnya PPNPN dapat menyampaikan pendapat melalui saluran-saluran komunikasi yang ada sehingga pimpinan memiliki informasi dalam pengambilan keputusan terkait manajemen sumber daya manusia.

3. Pihak Peneliti Lain

Peneliti lain yang akan meneliti tentang kualitas kehidupan kerja, Budaya Organisasional, dan kinerja dapat mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Memerhatikan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi variabel yang diteliti.
- b. Menambah jumlah sampel penelitian agar penelitian lebih komprehensif.
- c. Memperhatikan kondisi sampel saat pengambilan data.
- d. Memperdalam proses wawancara agar hasil penelitian lebih kuat dan dapat mendukung hasil penelitian yang diperoleh melalui kuisioner.
- e. Menggunakan metode pengukuran kinerja berdasarkan capaian, sehingga hasil lebih objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, Swasto & Utami. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 7 No. 2 Januari 2014.
- Gill, A., Mathur.N., Suraj. P., Sharma, & Bhutani. (2011). S. The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India. *International Journal of Management*, Vol. 28 No. 1 Part 2 Mar 2011 217 -394.
- Arifin, N. (1999). “Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Pegawai Berkinerja Unggul”, *Jurnal Usahawan*, No.10, hal 25-29.
- _____ (2010). Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Pegawai dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Pegawai pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Vol. 8(2).
- _____ (2012). Analisis Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. Volume 8, Nomor 1.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc Graw Hill Inc: New York.
- Brown, B. (2003). Employee. Organization Commitment and Their Perceptions of Supervisors Related Oriented Leadership Behaviours. *Disertation*, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Cameron & Quinn. (1999). “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*”, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Campbel. (2016). Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM. *Journal Review of Public Personnel Administration*. 2016, Vol. 36(3) 219–239 DOI: 10.1177/0734371X13514094.

- Cascio, W.F., (1992). *Managing Human Resources: Productivity, QWL and Profits*, Irwin McGraw-Hill, Inc., Singapore, 3rd edition.
- Chrisienty, W. (2015). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di CV Sinar Plasindo. *Jurnal AGORA*, Vol. 3, No. 2, (2015).
- Considine, G., & Callus, R., (2002) *The Quality of Work Life of Australian Employees – the development of an index*. University of Sydney, Sydney.
- Darajat, L. N. (2012). Hubungan Budaya Organisasional dengan Komitmen Organisasional Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II Dan III Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal KESMAS*, 6(2).
- Denison, D.R., & Spreitzer G.M. (1991) Organizational Culture and Organizational Development, *Research in Organizational Change and Development*, 5: 1-21.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 1, Jakarta: Indeks.
- _____ (2012). *Human Resources Management* (Ed. Ke-10). New Jersey: Pearson Inc. Publishing as Prentice Hall.
- Sulianti, T. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37.
- Dirwan, A. (2015). Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 21, No. 1. Jakarta: Universitas Suryadarma Jakarta.
- Francesco & Chen. (2004). Collectivism in Action Its Moderating Effects on The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance In China. *Group & Organization Management Journal*, Vol. 29 No. 4, August 2004 425-441. DOI: 10.1177/1059601103257423
- Gordon, B. D. (1991). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Bagian 1*. Jakarta: Andi Offset.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- _____ (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Tujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organization, 10th edition*. London, UK: Pearson Education.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarteedt, M. (1998). *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Bussiness and Management Invention*, Vol. 2, No.5, pp. 33 – 41.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Woman Cooperative. *Procedia Social and Behaviour Sciences*, Vol. 219, pp. 283 – 290.
- Immani, R. N., & Witjaksono, A. D. (2014). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 2 Nomor 3 Juli 2014, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Islam, M.Z. & Siengthai, S. (2009). “Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone”, *Paper read at ILO Conference on ‘Regulating for Decent Work, at International Labour Office, Geneva.*
<http://www.ilo.org/legacy/english/protection/travail/pdf/rdwpaper37a.pdf>.
- Kartika, E. W. (2011). Analisis Pengaruh Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Hotel Berbintang Lima di Surabaya. *Tesis*, Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kartono & Kartini. (2002). *Pimpinan dan Kepemimpinan*. cetakan ke sepuluh. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perada.
- Kee, B., Ahmad, R., & Abdullah, M. (2016). Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers. *Asian Business Research*; Vol. 1, No. 1; 2016 ISSN 2424-8479 Published by July Press
- Kerlinger, F. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research 4th Edition*. Northridge: California State University.

- Kusuma, M. (2013). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 2013,1388-1400 ISSN0000-0000
- Larasati & Gilang. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol V, No 3, Desember 2014.
- Liou, K dan Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in Public Sector, *Public Administration Quarterly Journal*. Vol. 18, 99-118
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi* (Ed. Ke-10) (Terjemahan Vivin Andhika Yuwono). Yogyakarta: Andi.
- Malik, M. E. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Bussiness and Management*, Vol. 5 No. 6, Juni 2010, 17-26
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mansur, A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasional dan Semangat Kerja Pegawai terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Lhokseumawe. *Journal Visioner & Strategis*, Volume 1 Nomor 1 Maret 2012, ISSN: 2338-2864 p. 63-75.
- Masinambow, C. N., Adolfina., & Taroreh, R. N. (2017). Analisis Perbandingan Kinerja Pegawai Pns Dan Non Pns Di Politeknik Negeri Manado. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1093 –1101.
- Masitahsari, U. (2015). Analisis Kinerja Pegawai Di Puskesmas Jongaya Makassar. *Jurnal Kinerja*, Vol. 4, 2016, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Hasanuddin.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1. Number 1, pages 61 – 89. Ontario, Canada: The University of Western Ontario.
- _____ (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publication.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizational and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, p.538 – 551.

- Miller, J., & Lee, J. (2001). The People Make The Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. *Journal of Management* 27 (2001) 163–189.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, I. W. (1982). *Employee Organization Linkages*. Academic Press, New York.
- _____ (1983). “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.84, pp.408- 414.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*, (Ed. Ke-4). London: Pitman.
- Murti, D., & Srimulyani. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JRMA)*, Vol. 1 No. 1, Februari 2013.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudic, P. (2017). Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry’s Performance. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 4, 22–32.
- Newstrom, J.W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 12 th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- _____ (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Newyork-America: McGraw-Hill Education.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Moderating Role of Employee’s Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6, pp. 65 – 72.
- Nugroho, A. R., Hartono, S., & Sudarwati. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi Berprestasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Wangsa Jatra Lestari. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 23, No. 2, pp 194 – 203. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Nitisemito, S. A. (1992). *Manajemen Personalialia*, Penerbit Ghalia, Jakarta: Cetakan Delapan.

- Kemendesa. (2019). Profil Kemendesa. <https://www.kemendesa.go.id>. Diakses Februari 2019 pukul 09.00 WIB
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13 (2): 125-141.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pratama, W., Musadieg, M., & Mayowan., Y. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 34 No. 1 Mei 2016. Administrasi bisnis.
- Prawirosentono. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Risianti, A. J. & Dihan, F. N. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. Volume5, Nomor 1, April 2016.
- Rivai, H. A. dan Pramusinto. (2005). Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja individual. *Jurnal Kajian Bisnis*. STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, 13(3): 272-286.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior 10th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi (Edisi Ketujuh)*. Jakarta: Indeks
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
- Roger, G. S. (1992). *Manajemen Operasi : Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Operasi*. Ahli Bahasa Tim Penerjemah Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Rustini & Suardikha. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasional dan Implikasinya pada Kinerja Pengelola Anggaran. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 20 No. 2, Agustus 2015
- Sari, P. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana. *Jurnal Manajemen*, Semarang: Program Studi Manajemen Universitas Dian Nuswantoro.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Student 5th Edition*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*. (Ed. Ketiga). London: Prentice Hall.
- _____ (2004), *Organizational Culture and Leadership*, (Ed. Ketiga), San Francisco: Jossey –Bass Publishers.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Method for Business: A Skill Building Approach 5th Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- _____ (2013). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan – Keahlian*. Edisi 6 (Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- _____ (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian*. (Buku 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Sheldon, E. M., (1971). Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 7, pp. 143-150.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2001) *Manajemen Sumber Daya dan Manusia* (Ed. Ketiga). Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE
- Soerparjo, T. A., & Nugrohoseno, D. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 2 Nomor 4 Oktober 2014.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Percetakan YKPN.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.

- Steers R. M., & Porter L.W. (1987). *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw Hill.
- Swamy, D. R. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*. May-August 2015 Volume 8 Issue 2
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM; Teori, Dimensi, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Steers, R. M., & Porter L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior 3rd Edition*. Singapore: McGraw-Hill.
- _____ (1996). *Motivation and Leadership at Work*. Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Sugiyono. (2005). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Bandung : CV. Alfabeta.
- _____ (2010). *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan ke-16, Februari 2010, ISBN: 978-979-8433-10-8. Bandung: ALFABETA
- Suryani, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 29 – 43.
- Taurisa, C., M. & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul, Kaligawe, Semarang. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, Vol. 19 (2).
- Waldman, D. A. (1994). The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.3 pp 210
- Wursanto. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Zulkarnain & Hadiyani. S. (2014). Peranan Komitmen Organisasional dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Pegawai untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*. Volume 41, No. 1, Juni 2014: 17 – 33, Fakultas Psikologi Universitas Sumatera.
- Yousef, D. A. (2000): Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and

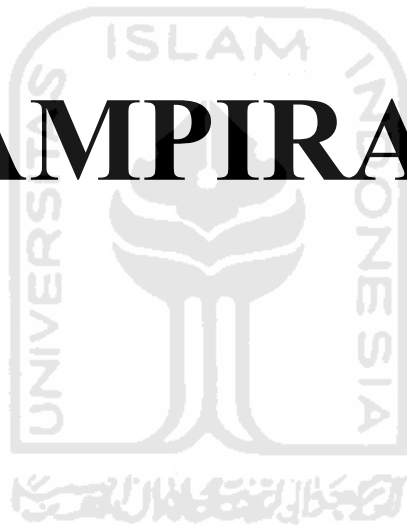
Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 (1), pp 6-28.

Yunus. 2014. Effect of Region Organizational Restructuring and Commitment to Service Performance in Makassar City. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 4, April 2014 IISSN 2250-3153.

Zeffane, R. M., (1994) Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9: 22 – 37.



LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

KUESIONER



FAKULTAS EKONOMI – UNIVERSITAS ISLAM
INDONESIA PROGRAM PASCA SARJANA –
MAGISTER MANAJEMEN

KUESIONER PENELITIAN
Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Budaya Organisasional
terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional Sebagai
Variabel Intervening Di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah
Tertinggal, dan Transmigrasi

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara
PPNPN Kementerian Desa, Pembangaunan Daerah
Tertinggal, dan Transmigrasi
di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Master (Strata – 2) di Universitas Islam Indonesia. Saya bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun tesis mengenai: **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi”**.

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Berkenaan dengan maksud tersebut, maka saya selaku peneliti sangat mengharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu guna menjawab pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner. Pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam menyusun penelitian atau tesis. Data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain dan kerahasiaannya terjamin.

Akhir kata, atas kesediaan dan partisipasi dari Bapak/Ibu sekalian, saya ucapkan banyak terima kasih.

Jakarta, 3 Desember 2019
Hormat saya,

Rio Siwi Darsono
NIM: 14911022

KUESIONER PENELITIAN

BAGIAN A: IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk Pengisian: Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada huruf yang tersedia dan sesuai dengan diri Bapak/Ibu/Sdr:

1. Nama Anda : _____ (Jika Berkenan Mengisi)
2. Jenis Kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita
3. Usia / Umur : _____ tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMK
 - b. D3 (Diploma 3)
 - c. S1 (Strata 1)
 - d. S2 (Strata 2)
5. Status Pernikahan :
 - a. Belum Kawin
 - b. Kawin
 - c. Pernah Kawin
6. Tahun Kontrak Pertama :
7. Unit Kerja :
 - a. Sekretariat Jenderal
 - b. Inspektorat Jenderal
 - c. BALILATFO
 - d. Ditjen PKP2Trans
 - e. Ditjen PKTrans
 - f. Ditjen PPMD
 - g. Ditjen PKP
 - h. Ditjen PDT
 - i. Ditjen PDTU

BAGIAN A : KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (X₁) – WALTON
Petunjuk Umum

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia dan jawablah sesuai dengan pilihan yang anda anggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Ragu-Ragu (R)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya puas terhadap imbalan dan apresiasi kementerian atas hasil kerja yang saya berikan					
2	Gaji yang diberikan Kementerian cukup adil					
3	Saya puas dengan jam kerja yang berlaku di Kementerian					
4	Saya puas dengan tingkat kesehatan (kondisi kerja) di Kementerian.					
5	Saya puas dengan peralatan keamanan dan perlindungan individu yang disediakan oleh Kementerian.					
6	Saya puas dengan otonomi (kesempatan untuk mengambil keputusan) saat melakukan pekerjaan					
7	Saya puas dengan penilaian kerja yang ada di Kementerian.					
8	Saya puas dengan porsi yang diberikan dalam membuat perencanaan program kerja.					
9	Saya puas terhadap kesempatan untuk berkembang menjadi lebih profesional yang diberikan Kementerian					
10	Saya puas dengan insentif yang diberikan tempat kerja untuk melanjutkan pendidikan.					
11	Tidak ada diskriminasi (sosial, rasial, agama, jenis kelamin, dll) yang ada di tempat kerja					
12	Saya tidak ada masalah saat menjalin relasi dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja					
13	Saya puas terhadap penerimaan lingkungan kerja saat anda menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja					
14	Saya puas dengan usaha Kementerian untuk menghormati hak-hak para pekerja.					
15	Saya puas dengan kebebasan untuk berekspresi (kesempatan untuk mengungkapkan pendapat) yang ada di Kementerian					
16	Saya puas dengan penghormatan Kementerian terhadap karakteristik dan kekhasan pegawai.					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
18	Saya puas dengan pembagian jadwal kerja dan waktu istirahat saya					
19	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
20	Saya puas dengan citra Kementerian di masyarakat					
21	Saya puas terhadap kontribusi Kementerian kepada masyarakat					

BAGIAN B: BUDAYA ORGANISASI (X₁) – Robbins (2003)

Petunjuk Umum

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia dan jawablah sesuai dengan pilihan yang anda anggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Ragu-Ragu (R)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Organisasi memberikan kebebasan saya untuk berinovasi					
2.	Organisasi melibatkan saya dalam pengambilan keputusan					
3.	Organisasi memberikan saya informasi mengenai rancangan perencanaan proses pembelajaran secara detail					
4.	Organisasi mengevaluasi hasil kerja saya secara rutin					
5.	Keputusan organisasi diperhitungkan dari hasil kerja saya					
6.	Kegiatan kerja dikoordinasikan antara tim saya dengan tim lainnya					
7.	Saya memiliki rasa tertantang untuk mencapai prestasi dalam organisasi					
8.	Organisasi memberikan saya prosedur kerja yang telah ditetapkan					

BAGIAN C: KOMITMEN ORGANISASIONAL (X₂) – Allen dan Meyer (1991)
Petunjuk Umum

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia dan jawablah sesuai dengan pilihan yang anda anggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Ragu-Ragu (R)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi					
2	Saya merasa membutuhkan pekerjaan di organisasi					
3	Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi					

BAGIAN D: KINERJA (Y) – Bernadin dan Russel (1995)
Petunjuk Umum

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia dan jawablah sesuai dengan pilihan yang anda anggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Ragu-Ragu (R)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

No.	Pernyataan	Jawaban				
		ST	T	C	R	SR
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja					
2	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang sesuai dengan prosedur kerja					
3	Kemampuan memenuhi target waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan organisasi					
5	Kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan					
6	Bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan					

BAGIAN F: KINERJA (Y) – Bernadin dan Russel (1995)

Nama yang Menilai :

Nama yang Dinilai :

Petunjuk Umum

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia dan jawablah sesuai dengan pilihan yang anda anggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Tinggi (ST) 5

Tinggi(T) 4

Cukup(C) 3

Rendah(R) 2

Sangat Rendah(SR) 1

No.	Pernyataan	Jawaban				
		ST	T	C	R	SR
1.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja					
2.	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang sesuai dengan prosedur kerja					
3.	Kemampuan memenuhi target waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan organisasi					
5.	Kemampuan bekerja tanpa perlu adanya pengawasan					
6.	Bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan					



LAMPIRAN 2
TABULASI
DATA MENTAH

1. Kualitas Kehidupan Kerja

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
6	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5
7	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
8	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5
14	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5
15	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	4	3
17	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4
20	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
21	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3
22	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
23	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5
24	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
25	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	5	4	4	4	4	3	5	3	5	2	4	4
28	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
29	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
32	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5
33	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
35	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
36	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
37	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4
38	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5
39	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
40	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
41	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
42	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2
43	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3
44	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3
45	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
46	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3
47	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3
48	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
49	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3
50	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
51	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
52	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3
53	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
54	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3
55	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
56	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3
57	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
58	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
59	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2
60	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	5	4	4	4	4	3	5	3	5	2	4	4
62	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4
63	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
64	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4

65	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3
66	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
67	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3
68	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
70	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
71	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3
72	5	4	4	4	4	3	5	3	5	2	4	4
73	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
75	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
76	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
79	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
80	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
Rerata	3,43	3,48	3,61	3,41	3,10	3,09	3,44	3,29	3,44	3,25	3,39	3,36

X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	Total	Rerata
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
4	3	3	4	4	3	4	4	68	3,40
4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	79	3,95
3	4	4	4	4	4	3	4	70	3,50
4	4	5	4	5	4	4	5	85	4,25
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	4	3	3	3	3	3	65	3,25
3	3	3	3	3	3	3	3	60	3,00
3	3	3	4	3	4	4	4	70	3,50
4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
4	3	5	5	3	4	4	3	78	3,90
4	4	5	4	5	4	4	5	85	4,25
4	4	4	5	4	4	5	4	82	4,10
4	4	3	4	4	4	5	5	79	3,95
3	3	4	3	4	3	4	3	72	3,60
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
3	4	4	5	4	5	4	3	79	3,95
3	4	4	4	4	4	4	4	73	3,65
3	3	4	4	3	4	4	4	66	3,30
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
4	4	4	5	4	4	5	4	82	4,10
4	4	4	3	3	4	2	3	64	3,20
3	3	4	4	3	4	4	4	70	3,50
3	3	3	3	3	3	3	3	60	3,00
3	4	4	5	4	5	4	3	79	3,95
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	3	4	4	3	4	4	67	3,35
4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
4	4	4	4	5	4	5	4	79	3,95
4	4	4	4	5	4	3	4	78	3,90
3	4	4	4	4	4	4	4	77	3,85
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	3	3	3	3	2	3	57	2,85
3	4	3	4	4	4	4	4	67	3,35
4	4	4	5	4	4	5	4	82	4,10
4	4	4	3	3	4	3	3	69	3,45
3	4	4	4	4	4	3	4	70	3,50
3	3	3	3	3	3	3	3	60	3,00
3	4	4	3	3	3	2	3	59	2,95
5	3	5	3	4	4	3	4	78	3,90
4	4	3	4	4	4	3	4	76	3,80
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	3	4	3	3	2	4	59	2,95
3	3	4	3	3	4	3	3	62	3,10

3	4	4	4	4	4	3	4	70	3,50
4	4	3	4	4	4	3	4	76	3,80
4	3	3	3	3	3	3	3	58	2,90
3	3	4	3	3	4	3	3	66	3,30
3	3	4	4	2	4	2	4	61	3,05
4	3	3	3	3	3	3	3	58	2,90
4	4	3	3	3	3	3	3	65	3,25
3	3	3	3	3	3	3	3	63	3,15
4	4	4	4	4	4	3	4	79	3,95
4	3	3	4	2	3	5	3	69	3,45
3	3	4	3	3	3	3	3	63	3,15
3	3	4	3	3	3	2	3	60	3,00
3	3	4	3	4	3	3	3	63	3,15
3	4	4	5	4	5	4	3	79	3,95
4	4	3	3	3	3	3	3	64	3,20
3	3	3	3	3	4	3	3	66	3,30
3	3	3	3	4	4	3	3	67	3,35
4	4	3	4	4	4	3	4	76	3,80
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	4	3	3	4	4	3	65	3,25
3	3	4	3	3	3	3	3	62	3,10
3	3	4	3	2	4	3	3	66	3,30
3	3	4	4	3	4	3	4	69	3,45
5	3	4	5	4	4	5	4	82	4,10
3	4	4	5	4	5	4	3	79	3,95
4	4	4	3	3	3	3	3	65	3,25
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	4	3	4	4	3	3	65	3,25
3	3	3	4	3	4	4	4	68	3,40
3	3	3	3	3	4	3	3	61	3,05
3	3	3	3	3	3	3	3	61	3,05
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3	3	3	3	3	3	3	3	57	2,85
3,39	3,41	3,60	3,60	3,45	3,63	3,39	3,46	68,20	3,41

2. Budaya Organisasional

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Total (X2)	Rerata (X2)
1	3	4	4	5	4	4	5	5	34	4,25
2	4	4	3	4	3	4	3	4	29	3,63
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
4	5	4	4	4	5	4	4	4	34	4,25
5	3	3	3	3	3	4	4	4	27	3,38
6	4	4	4	4	5	4	4	5	34	4,25
7	3	4	4	4	4	5	4	4	32	4,00
8	3	3	3	4	3	4	4	3	27	3,38
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,00
10	5	3	4	4	4	5	4	4	33	4,13
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
12	4	4	4	4	4	3	4	3	30	3,75
13	4	4	4	4	5	4	4	5	34	4,25
14	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4,00
15	4	4	4	3	4	4	4	5	32	4,00
16	3	3	4	4	3	4	4	5	30	3,75
17	3	3	2	4	4	5	3	3	27	3,38
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
19	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3,63
20	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3,88
21	5	3	4	4	3	5	4	5	33	4,13

22	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
23	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4,00
24	4	3	4	3	4	4	4	4	30	3,75
25	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3,13
26	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,00
27	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3,63
28	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
29	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3,50
30	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4,13
31	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3,75
32	3	4	4	5	4	4	4	5	33	4,13
33	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3,88
34	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
35	4	5	4	4	3	3	4	3	30	3,75
36	3	3	2	3	3	4	4	4	26	3,25
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
38	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4,00
39	4	3	5	3	3	4	3	4	29	3,63
40	3	3	3	3	3	5	4	4	28	3,50
41	3	3	3	4	3	2	3	3	24	3,00
42	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3,25
43	3	4	4	4	5	4	4	5	33	4,13
44	4	3	4	4	3	3	4	3	28	3,50
45	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
46	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3,13
47	2	3	3	3	3	3	3	3	23	2,88
48	4	3	3	3	3	4	4	4	28	3,50
49	4	3	4	4	3	3	4	3	28	3,50
50	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
51	4	4	3	4	3	3	3	3	27	3,38
52	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3,25
53	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
54	3	3	3	4	4	3	3	4	27	3,38
55	4	4	3	4	4	3	3	3	28	3,50
56	4	4	4	3	4	5	4	4	32	4,00
57	3	4	5	3	4	5	3	4	31	3,88
58	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3,25
59	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3,13
60	4	4	4	4	3	3	3	3	28	3,50
61	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3,63
62	4	4	3	4	3	3	3	3	27	3,38
63	4	4	3	4	4	3	3	3	28	3,50
64	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,00
65	4	3	4	4	3	3	4	3	28	3,50
66	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
67	4	4	4	3	4	3	3	4	29	3,63
68	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3,13
69	3	3	3	3	3	4	3	3	25	3,13
70	3	3	3	2	3	3	3	3	23	2,88
71	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4,00
72	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3,63
73	3	3	4	2	4	5	3	3	27	3,38
74	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
75	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,00
76	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3,38
77	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3,13
78	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3,50
79	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
80	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,88
Rerata	3,44	3,50	3,45	3,56	3,43	3,63	3,45	3,61	28,06	3,51

3. Komitmen Organisasional

No.	X3.1	X3.2	X3. 3	Total (X3)	Rerata (X3)
1	3	3	3	9	3,00
2	3	3	4	10	3,33
3	4	4	4	12	4,00
4	4	4	4	12	4,00
5	4	4	4	12	4,00
6	5	4	4	13	4,33
7	4	3	3	10	3,33
8	3	4	4	11	3,67
9	3	3	3	9	3,00
10	5	3	3	11	3,67
11	4	4	4	12	4,00
12	4	4	5	13	4,33
13	4	4	4	12	4,00
14	4	5	4	13	4,33
15	4	4	4	12	4,00
16	4	4	4	12	4,00
17	3	4	4	11	3,67
18	4	4	4	12	4,00
19	5	4	4	13	4,33
20	4	4	4	12	4,00
21	3	3	3	9	3,00
22	3	3	3	9	3,00
23	4	5	4	13	4,33
24	4	4	4	12	4,00
25	3	3	3	9	3,00
26	3	3	3	9	3,00
27	5	4	4	13	4,33
28	3	3	3	9	3,00
29	3	3	4	10	3,33
30	4	4	4	12	4,00
31	4	4	5	13	4,33
32	4	4	4	12	4,00
33	4	4	4	12	4,00
34	3	3	3	9	3,00
35	5	3	5	13	4,33
36	4	4	4	12	4,00
37	4	4	4	12	4,00
38	4	5	4	13	4,33
39	3	4	4	11	3,67
40	4	4	4	12	4,00
41	4	4	4	12	4,00
42	4	4	4	12	4,00
43	4	4	4	12	4,00
44	3	4	4	11	3,67
45	3	3	3	9	3,00
46	4	4	4	12	4,00
47	4	4	4	12	4,00
48	4	4	4	12	4,00
49	3	4	4	11	3,67
50	4	3	3	10	3,33
51	3	4	4	11	3,67
52	4	4	4	12	4,00

No.	X3.1	X3.2	X3. 3	Total (X3)	Rerata (X3)
53	3	3	3	9	3,00
54	3	4	4	11	3,67
55	3	4	4	11	3,67
56	4	5	4	13	4,33
57	5	4	4	13	4,33
58	3	4	4	11	3,67
59	3	4	4	11	3,67
60	4	4	4	12	4,00
61	5	4	4	13	4,33
62	3	4	4	11	3,67
63	3	4	4	11	3,67
64	4	4	3	11	3,67
65	3	4	4	11	3,67
66	3	3	3	9	3,00
67	3	4	3	10	3,33
68	3	4	4	11	3,67
69	4	4	4	12	4,00
70	4	4	3	11	3,67
71	5	5	4	14	4,67
72	5	4	4	13	4,33
73	3	4	3	10	3,33
74	3	3	3	9	3,00
75	3	4	4	11	3,67
76	4	4	4	12	4,00
77	3	4	4	11	3,67
78	3	4	3	10	3,33
79	3	3	3	9	3,00
80	3	3	3	9	3,00
Rerata	3,68	3,81	3,76	11,25	3,75

4. Kinerja Penilaian Diri Sendiri

No.	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	Total (X4)	Rerata (X4)
1	4	4	4	4	4	4	24	4,00
2	4	4	3	4	4	4	23	3,83
3	3	3	3	3	3	3	18	3,00
4	3	3	4	3	4	4	21	3,50
5	3	3	3	3	3	4	19	3,17
6	3	4	4	3	4	5	23	3,83
7	4	4	4	4	4	4	24	4,00
8	4	4	4	4	4	4	24	4,00
9	3	3	3	3	3	3	18	3,00
10	3	3	3	4	3	3	19	3,17
11	3	3	3	3	3	3	18	3,00
12	4	4	4	5	4	5	26	4,33
13	3	4	4	3	4	5	23	3,83
14	4	4	4	4	4	4	24	4,00
15	5	3	5	3	4	4	24	4,00
16	4	4	4	4	4	4	24	4,00
17	4	4	4	4	4	4	24	4,00
18	3	3	3	3	3	3	18	3,00
19	3	4	3	4	4	5	23	3,83
20	3	3	3	3	3	4	19	3,17
21	3	3	3	4	3	3	19	3,17
22	4	4	4	4	4	4	24	4,00
23	4	4	4	4	4	4	24	4,00
24	3	3	4	3	4	4	21	3,50
25	3	3	3	4	3	3	19	3,17
26	3	3	3	3	3	3	18	3,00
27	3	4	3	4	4	5	23	3,83
28	4	4	4	4	4	4	24	4,00
29	4	4	3	4	4	4	23	3,83
30	3	3	3	3	3	3	18	3,00
31	4	4	5	3	4	4	24	4,00
32	3	4	4	4	3	5	23	3,83
33	3	3	3	3	3	4	19	3,17
34	4	4	4	4	4	4	24	4,00
35	4	4	4	4	4	4	24	4,00
36	3	3	4	3	4	4	21	3,50
37	3	3	3	3	3	3	18	3,00
38	4	4	4	4	4	4	24	4,00
39	3	4	3	4	4	5	23	3,83
40	3	3	3	3	3	3	18	3,00
41	4	3	4	3	3	4	21	3,50
42	4	3	4	4	4	5	24	4,00
43	4	3	5	5	5	5	27	4,50
44	4	4	5	3	5	4	25	4,17
45	4	4	4	4	4	4	24	4,00
46	3	3	4	3	4	4	21	3,50
47	3	3	3	3	4	5	21	3,50
48	4	3	3	3	3	3	19	3,17
49	4	4	5	3	5	4	25	4,17
50	4	4	4	4	4	4	24	4,00
51	4	4	3	4	5	5	25	4,17
52	3	3	3	5	5	5	24	4,00

53	4	4	4	4	4	4	24	4,00
54	4	3	3	3	4	4	21	3,50
55	3	3	3	3	4	5	21	3,50
56	4	4	3	4	4	4	23	3,83
57	4	4	3	4	4	5	24	4,00
58	4	3	3	4	4	5	23	3,83
59	3	3	4	3	3	4	20	3,33
60	3	4	4	3	4	4	22	3,67
61	3	4	3	4	4	5	23	3,83
62	4	3	3	3	4	3	20	3,33
63	4	4	3	3	4	4	22	3,67
64	3	4	4	3	4	4	22	3,67
65	4	4	5	3	5	4	25	4,17
66	4	4	4	4	4	4	24	4,00
67	4	4	3	4	3	5	23	3,83
68	3	3	4	3	4	4	21	3,50
69	3	3	3	3	4	4	20	3,33
70	4	4	4	5	4	4	25	4,17
71	4	4	4	5	4	4	25	4,17
72	3	4	3	4	4	5	23	3,83
73	3	3	4	3	4	4	21	3,50
74	4	4	4	4	4	4	24	4,00
75	4	4	3	3	3	4	21	3,50
76	3	3	4	4	5	4	23	3,83
77	4	3	4	4	3	4	22	3,67
78	4	3	4	3	4	4	22	3,67
79	4	4	4	4	4	4	24	4,00
80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
Rerata	3,56	3,55	3,64	3,60	3,83	4,06	22,24	3,71

5. Kinerja Penilaian Atasan Langsung

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)
1	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
2	3	3	4	4	4	4	22,00	3,67
3	3	3	4	3	3	3	19,00	3,17
4	4	4	4	3	4	3	22,00	3,67
5	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
6	4	5	4	4	4	4	25,00	4,17
7	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
8	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
9	3	3	3	3	3	3	18,00	3,00
10	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
11	4	3	4	4	4	5	24,00	4,00
12	4	4	4	3	4	4	23,00	3,83
13	4	5	4	4	4	4	25,00	4,17
14	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
15	4	4	3	3	4	4	22,00	3,67
16	3	4	4	5	4	5	25,00	4,17
17	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
18	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
19	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
20	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)
21	4	3	4	4	4	3	22,00	3,67
22	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
23	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
24	3	4	4	3	4	5	23,00	3,83
25	3	4	4	3	4	5	23,00	3,83
26	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
27	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
28	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
29	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
30	5	4	4	4	4	4	25,00	4,17
31	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
32	4	3	4	3	4	5	23,00	3,83
33	4	4	3	3	4	4	22,00	3,67
34	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
35	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
36	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
37	3	3	4	3	3	4	20,00	3,33
38	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
39	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
40	4	4	4	3	4	4	23,00	3,83
41	3	4	3	3	3	4	20,00	3,33
42	4	4	4	4	2	3	21,00	3,50
43	3	4	4	4	4	4	23,00	3,83
44	4	3	4	4	4	4	23,00	3,83
45	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
46	4	3	4	3	4	3	21,00	3,50
47	3	3	3	3	3	3	18,00	3,00
48	3	3	3	3	3	3	18,00	3,00
49	4	3	4	4	4	4	23,00	3,83
50	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
51	4	4	4	4	3	4	23,00	3,83
52	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
53	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
54	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
55	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
56	4	4	4	3	4	4	23,00	3,83
57	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
58	4	4	3	3	3	3	20,00	3,33
59	3	3	4	4	3	4	21,00	3,50
60	3	3	3	3	3	3	18,00	3,00
61	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
62	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
63	4	3	3	3	3	4	20,00	3,33
64	4	3	3	3	3	4	20,00	3,33
65	4	3	4	4	4	4	23,00	3,83
66	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
67	4	5	5	4	4	4	26,00	4,33
68	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
69	3	3	4	4	4	4	22,00	3,67

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)
70	3	3	3	3	4	4	20,00	3,33
71	4	4	4	4	3	4	23,00	3,83
72	4	4	4	4	4	5	25,00	4,17
73	3	3	2	3	3	4	18,00	3,00
74	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
75	4	4	3	4	3	4	22,00	3,67
76	3	2	3	3	2	4	17,00	2,83
77	4	4	4	4	4	4	24,00	4,00
78	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
79	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
80	3	3	3	3	3	4	19,00	3,17
Rerata	3,56	3,53	3,65	3,55	3,53	4,04	21,85	3,64

6. Kinerja Gabungan

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)	Rata-rata kinerja
1	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
2	7	7	7	8	8	8	45	7,50	3,75
3	6	6	7	6	6	6	37	6,17	3,08
4	7	7	8	6	8	7	43	7,17	3,58
5	6	6	7	7	6	8	40	6,67	3,33
6	7	9	8	7	8	9	48	8,00	4,00
7	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
8	8	8	8	8	8	9	49	8,17	4,08
9	6	6	6	6	6	6	36	6,00	3,00
10	7	7	7	8	7	7	43	7,17	3,58
11	7	6	7	7	7	8	42	7,00	3,50
12	8	8	8	8	8	9	49	8,17	4,08
13	7	9	8	7	8	9	48	8,00	4,00
14	8	8	8	8	8	8	48	8,00	4,00
15	9	7	8	6	8	8	46	7,67	3,83
16	7	8	8	9	8	9	49	8,17	4,08
17	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
18	6	6	7	7	6	7	39	6,50	3,25
19	7	8	7	8	8	10	48	8,00	4,00
20	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
21	7	6	7	8	7	6	41	6,83	3,42
22	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
23	8	8	8	8	8	8	48	8,00	4,00
24	6	7	8	6	8	9	44	7,33	3,67
25	6	7	7	7	7	8	42	7,00	3,50
26	7	7	7	7	7	7	42	7,00	3,50
27	7	8	7	8	8	10	48	8,00	4,00
28	7	7	8	8	7	8	45	7,50	3,75
29	8	8	7	8	8	9	48	8,00	4,00
30	8	7	7	7	7	7	43	7,17	3,58
31	8	8	9	7	8	8	48	8,00	4,00
32	7	7	8	7	7	10	46	7,67	3,83

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)	Rata-rata kinerja
33	7	7	6	6	7	8	41	6,83	3,42
34	8	8	8	8	8	8	48	8,00	4,00
35	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
36	7	7	8	7	8	8	45	7,50	3,75
37	6	6	7	6	6	7	38	6,33	3,17
38	8	8	8	8	8	8	48	8,00	4,00
39	6	7	7	8	7	9	44	7,33	3,67
40	7	7	7	6	7	7	41	6,83	3,42
41	7	7	7	6	6	8	41	6,83	3,42
42	8	7	8	8	6	8	45	7,50	3,75
43	7	7	9	9	9	9	50	8,33	4,17
44	8	7	9	7	9	8	48	8,00	4,00
45	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
46	7	6	8	6	8	7	42	7,00	3,50
47	6	6	6	6	7	8	39	6,50	3,25
48	7	6	6	6	6	6	37	6,17	3,08
49	8	7	9	7	9	8	48	8,00	4,00
50	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
51	8	8	7	8	8	9	48	8,00	4,00
52	6	6	7	9	8	9	45	7,50	3,75
53	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
54	8	7	7	7	8	9	46	7,67	3,83
55	7	7	7	7	8	10	46	7,67	3,83
56	8	8	7	7	8	8	46	7,67	3,83
57	8	8	7	8	8	9	48	8,00	4,00
58	8	7	6	7	7	8	43	7,17	3,58
59	6	6	8	7	6	8	41	6,83	3,42
60	6	7	7	6	7	7	40	6,67	3,33
61	7	8	7	8	8	10	48	8,00	4,00
62	7	6	6	6	7	7	39	6,50	3,25
63	8	7	6	6	7	8	42	7,00	3,50
64	7	7	7	6	7	8	42	7,00	3,50
65	8	7	9	7	9	8	48	8,00	4,00
66	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
67	8	9	8	8	7	9	49	8,17	4,08
68	7	7	8	7	8	8	45	7,50	3,75
69	6	6	7	7	8	8	42	7,00	3,50
70	7	7	7	8	8	8	45	7,50	3,75
71	8	8	8	9	7	8	48	8,00	4,00
72	7	8	7	8	8	10	48	8,00	4,00
73	6	6	6	6	7	8	39	6,50	3,25
74	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
75	8	8	6	7	6	8	43	7,17	3,58
76	6	5	7	7	7	8	40	6,67	3,33
77	8	7	8	8	7	8	46	7,67	3,83
78	7	6	7	6	7	8	41	6,83	3,42
79	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58
80	7	7	7	7	7	8	43	7,17	3,58

No.	1	2	3	4	5	6	Total (X4)	Rerata (X4)	Rata- rata kinerja
Rerata	7,13	7,08	7,29	7,15	7,35	8,10	44,09	7,35	3,67



LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN



1. Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

		Skor_ Total
item_1	Pearson Correlation	.670
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_2	Pearson Correlation	.714
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_3	Pearson Correlation	.656
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_4	Pearson Correlation	.721
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_5	Pearson Correlation	.617
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_6	Pearson Correlation	.613
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_7	Pearson Correlation	.685
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_8	Pearson Correlation	.719
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_9	Pearson Correlation	.730
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_10	Pearson Correlation	.465
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_11	Pearson Correlation	.772
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_12	Pearson Correlation	.693
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_13	Pearson Correlation	.591
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_14	Pearson Correlation	.686

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_15	Pearson Correlation	.611
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_16	Pearson Correlation	.789
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_17	Pearson Correlation	.745
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_18	Pearson Correlation	.741
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_19	Pearson Correlation	.689
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
item_20	Pearson Correlation	.675
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Skor_Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

2 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional

Correlations										
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	BUDAYA _ORGAN ISASI
X2.1	Pearson Correlation	1	.344**	.490**	.336**	.294**	.248*	.458**	.275*	.619**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.002	.008	.027	.000	.014	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.2	Pearson Correlation	.344**	1	.514**	.506**	.406**	.205	.274*	.378**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.067	.014	.001	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.3	Pearson Correlation	.490**	.514**	1	.401**	.298**	.441**	.510**	.519**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.007	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.4	Pearson Correlation	.336**	.506**	.401**	1	.249*	.179	.478**	.400**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.026	.111	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.5	Pearson Correlation	.294**	.406**	.298**	.249*	1	.329**	.355**	.457**	.603**

	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.007	.026		.003	.001	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.6	Pearson Correlation	.248*	.205	.441**	.179	.329**	1	.499**	.635**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.027	.067	.000	.111	.003		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.7	Pearson Correlation	.458**	.274*	.510**	.478**	.355**	.499**	1	.614**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2.8	Pearson Correlation	.275*	.378**	.519**	.400**	.457**	.635**	.614**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
BUDAY	Pearson Correlation	.619**	.644**	.787**	.628**	.603**	.664**	.753**	.787**	1
A_ORG	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
ANISASI	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	KOMITMEN_ ORGANISASI
Z.1	Pearson Correlation	1	.361**	.401**	.787**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	80	80	80	80
Z.2	Pearson Correlation	.361**	1	.583**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	80	80	80	80
Z.3	Pearson Correlation	.401**	.583**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80
KOMITMEN_ _ORGANIS	Pearson Correlation	.787**	.789**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
ASI	N	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	KINERJA_1
Y1	Pearson Correlation	1	.584**	.356**	.287**	.403**	.177	.638**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.010	.000	.116	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y2	Pearson Correlation	.584**	1	.347**	.465**	.437**	.543**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y3	Pearson Correlation	.356**	.347**	1	.358**	.573**	.221*	.655**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.001	.000	.049	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y4	Pearson Correlation	.287**	.465**	.358**	1	.376**	.475**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.001		.001	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y5	Pearson Correlation	.403**	.437**	.573**	.376**	1	.485**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y6	Pearson Correlation	.177	.543**	.221*	.475**	.485**	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.116	.000	.049	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
KINERJA_1	Pearson Correlation	.638**	.793**	.655**	.706**	.763**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								



LAMPIRAN 3

HASIL UJI RELIABILITAS

1. Hasil Uji Reliabilitas Kualitas kehidupan kerja

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.936	20

2. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.837	8

3. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.691	3

4. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.802	6





LAMPIRAN 4
HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		58	58
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	3.11257143	3.96540755
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.116
	Positive	.094	.064
	Negative	-.109	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		.827	.884
Asymp. Sig. (2-tailed)		.502	.415

a. Test distribution is Normal.

2. Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	3.665			.965	
	KUALITAS_KEHIDUPAN_KERJA	.091	.018	.591	4.980	.000	.487	2.053
	BUDAYA_ORGANISASIONAL	.049	.046	.127	1.068	.289	.487	2.053

a. Dependent Variable: KOMITMEN_ORGANISASIONAL

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	34.470			3.365	
	KUALITAS_KEHIDUPAN_KERJA	.148	.067	.385	2.199	.031	.368	2.714
	BUDAYA_ORGANISASIONAL	-.072	.149	-.074	-.484	.630	.480	2.083
	KOMITMEN_ORGANISASIONAL	.139	.365	.056	.381	.704	.528	1.895

a. Dependent Variable: KINERJA



LAMPIRAN 4
ANALISIS DESKRIPTIF

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	48
		Perempuan	32
	Jumlah		80
2.	Usia	< 24 tahun	7
		24 – 40 tahun	63
		41 – 60 tahun	10
	Jumlah		80
3.	Pendidikan Terakhir	SMA	0
		Diploma	9
		Sarjana (S1)	67
		Magister (S2)	4
		Doktoral (S3)	0
	Jumlah		80
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	49
		Belum Menikah	31
	Jumlah		80
5.	Masa Kerja	1 tahun	14
		2 tahun	9
		3 tahun	13
		4 tahun	44
	Jumlah		80
6.	Unit Kerja Eselon I (Jumlah Total Populasi 1945)	Sekretariat Jenderal (320)	14
		Inspektorat Jenderal (165)	7
		Balilatfo (260)	11
		PKTrans (200)	8
		PKP2Trans (200)	8
		PPMD (200)	8
		PKP (200)	8
		PDT (200)	8
		PDTU (200)	8
	Jumlah		80



LAMPIRAN 5

HASIL ANALISIS UJI REGRESI DAN MULTIKOLINEARITAS

1. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional (MODEL 1)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.472	.459	.997

a. Predictors: (Constant), BUDAYA_ORGANISASIONAL, KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA

b. Dependent Variable: KOMITMEN_ORGANISASIONAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.471	2	34.236	34.446	.000 ^b
	Residual	76.529	77	.994		
	Total	145.000	79			

a. Dependent Variable: KOMITMEN_ORGANISASIONAL

b. Predictors: (Constant), BUDAYA_ORGANISASIONAL, KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.665	.965		3.798	.000		
	KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA	.091	.018	.591	4.980	.000	.487	2.053
	BUDAYA_ORGANISASIONAL	.049	.046	.127	1.068	.289	.487	2.053

a. Dependent Variable: KOMITMEN_ORGANISASIONAL

2. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (MODEL 2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.141	.107	3.191

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, BUDAYA_ORGANISASIONAL, KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126.721	3	42.240	4.149	.009 ^b
	Residual	773.666	76	10.180		
	Total	900.388	79			

a. Dependent Variable: KINERJA1

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, BUDAYA_ORGANISASIONAL, KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	34.470	3.365		10.244	.000		
	KUALTAS_KEHIDUPAN_KERJA	.148	.067	.385	2.199	.031	.368	2.714
	BUDAYA_ORGANISASIONAL	-.072	.149	-.074	-.484	.630	.480	2.083
	KOMITMEN_ORGANISASIONAL	.139	.365	.056	.381	.704	.528	1.895

a. Dependent Variable: KINERJA1

LAMPIRAN 6

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN





KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI RI
SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Abdul Muis Nomor 7 Jakarta Pusat 10110 Telepon 021 – 3500334, Faksimili 021 - 3864607
 Jalan TMP, Kalibata Nomor 17 Jakarta Selatan 12750 Telepon 021 - 7989912 – 19
www.kemendesa.go.id

Nomor : 59 /BLI.00.02/I/2020
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Hal : Keterangan Selesai Penelitian

24 Januari 2020

Yth. Ketua Program Studi Manajemen
 Universitas Islam Indonesia
 di Sleman

Sehubungan dengan surat sebelumnya Nomor 027/BLI.00.02/XII/2019
 Tanggal 11 Desember 2019 Hal Persetujuan Penelitian atas nama :

Nama : Rio Siwi Darsono
 NIM : 14911022
 Fakultas/Prodi : Ekonomi/Magister Manajemen
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Dengan ini diberitahukan bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian terhadap pegawai di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terhitung mulai tanggal 11 Desember 2019 s.d. 10 Januari 2020 dalam rangka penyusunan tugas akhir yang berjudul "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai, Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi".

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Kepala Biro Sumber Daya Manusia
 dan Umum,

Mety Susanty, SH, M.Si
 NIP. 19710213 199901 2 001



LAMPIRAN 7
FOTO DOKUMENTASI

The logo of Universitas Islam Indonesia is a watermark in the background. It features a central emblem of an open book with a flame above it, all within a shield-like shape. The text 'UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA' is written around the emblem, and there is Arabic calligraphy at the bottom.



Gambar 7.1 Foto Bersama Bagian Kepegawaian dan Umum Unit Kerja Eselon I terkait tata cara pengisian Kuisisioner
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019



Gambar 7.2 Pengumpulan Kuesioner
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019



Gambar 7.3 Ruang Kendali
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.4 Gedung Utama Kemendesa
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.5 *Office Dance* di Ruang Kepegawaian
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.6 Seleksi PPNP di Operational Room
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020

LAMPIRAN 8

BIODATA PENELITI



BIODATA PENELITI



Nama Lengkap : Rio Siwi Darsono, S.Psi.
 Nama Panggilan : Rio
 Tempat & Tanggal Lahir : Sleman, 21 Juni 1990
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Golongan Darah : AB
 Alamat : Majasem, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, DIY
 Alamat Domisili : Griya Melati Mas, Cilodong, Kalimulya, Depok
 Jawa Barat
 Alamat Kantor : Jl. TMP Kalibata No. 17 Pancoran, Jakarta Selatan
 Agama : Islam
 Hobby : Traveling dan Film

Pendidikan Formal:

- TK ABA Karang Asem, Prambanan, Sleman (1994 – 1995)
- SD N Prambanan (1996 – 2001)
- SMP N 1 Kalasan (2002 – 2004)
- SMA N 1 Prambanan (2005 – 2008)
- Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Jurusan Psikologi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta (2008 – 2011)
- Program Pascasarjana, Jurusan Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta (2014 – 2020)

Pengalaman Kerja

- Mindset Solution
CEO
- PT. Aseli Dagadu Djogdja
Garda Depan 43
- Badan Amil Zakat Nasional
Bagian Pengembangan SDM Rumah Sehat BAZNAS Yogyakarta.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
Assessor SDM Aparatur, Biro SDM dan Umum.

Media Sosial:

- Email : riosiwidarsono@gmail.com
- Instagram : @riosiwi
- Twitter : @riosiwi
- WA : 087738568111