

KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PEMERINTAH KOTA MATARAM

Amiartuti Kusmaningtyas
amiartuti_kusmaningtyas@yahoo.com
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

The development of each region will be realized if the perpetrators of the organization working units as the spearhead of the executor in the area feel the peace and comfort in the work. This study aims to determine the Organization Climate Effect on Employee Performance with Organization Commitment and Job Satisfaction as an intervening variable in the City of Mataram. Existing problems related to the low performance of employees. It can be observed from the number of employees who can not complete the task in accordance with a predetermined time. This condition occurs partly because many employees are coming late, doing things that are less productive. The study population was Mataram City Government employees spread over 30 unit organizations with a sample of 150 respondents. Data were analyzed using SEM (Structural Equation Modeling) v.22. and SPSS v.19. The results of the analysis proves, 5 hypothesis has significant influence while one hypothesis has not a significant influence. Significant influence include: Organization Climate on Organization Commitment, Organization Climate on Job Satisfaction, although very small. Organization Commitment on Employee Performance, Job Satisfaction on Employee Performance, Organization Climate on employee performance, while the Organization Commitment on Job Satisfaction has no significant effect.

Key words: Organization Climate, Organization Commitment, Job Satisfaction and Employee Performance

ABSTRAK

Perkembangan setiap daerah akan dapat terwujud jika para pelaku organisasi satuan kerja perangkat daerah sebagai ujung tombak pelaksana di daerah merasakan ketenteraman dan kenyamanan dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di Pemerintah Kota Mataram. Permasalahan yang ada berkaitan dengan rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara. Hal ini dapat diamati dari banyaknya Aparatur Sipil Negara yang tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Kondisi ini terjadi antara lain karena banyak Aparatur Sipil Negara yang datang terlambat, mengerjakan hal-hal yang kurang produktif. Populasi penelitian adalah Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Mataram yang tersebar pada 30 organisasi perangkat daerah dengan jumlah sampel 150 responden. Analisis data menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) versi 22 dan SPSS versi 19. Hasil analisis membuktikan 5 hipotesis berpengaruh signifikan sedang 1 hipotesis berpengaruh tidak signifikan. Pengaruh yang signifikan meliputi: Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, walaupun hubungannya sangat kecil, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara, Iklim Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara; sedangkan pengaruh yang tidak signifikan adalah Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara

PENDAHULUAN

Keberadaan Undang Undang Otonomi Daerah No. 23 Tahun 2014 yang diundangkan di Jakarta pada tanggal 2 Oktober 2014 diharapkan dapat memberikan keleluasaan kepada daerah dalam membangun daerah melalui usaha-usaha yang mampu meningkatkan kemandirian daerah melalui peningkatan sumberdaya alam (SDA) dan peningkatan sumberdaya manusia (SDM). Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa pelaksanaan otonomi daerah mengandung 3 (tiga) misi utama yaitu: (1) menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah; (2) meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat; (3) memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk ikut serta (berpartisipasi) dalam proses pembangunan. Ketiga misi tersebut dapat terwujud apabila iklim organisasi mendukung, seperti yang dikemukakan oleh Stringer (2002) bahwa iklim organisasi akan dapat memengaruhi perilaku dan pada akhirnya dapat pula memengaruhi kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan membuat seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi dimana dia berada. Penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Affandi (2002), Bhaesaj-sangunan (2010) maupun Susanti (2013) mendukung pernyataan Stringer (2002) bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen dalam bentuk sikap loyal seorang anggota terhadap organisasi akan membuat anggota organisasi merasa puas karena dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Situasi yang demikian pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Pendapat tentang pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djameludin (2008), Setyawan (2009) serta Setyaningdiah (2012) dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Demikian pula adanya

pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handayani (2012), Rino (2012), dan Yanindrawati (2012), dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan juga.

Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2012) kepuasan dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja seseorang. Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Diana (2009), Muhadi (2007) maupun Trisnaningsih (2007). Hasil yang diperoleh dari peneliti terdahulu menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja seseorang.

Pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja ini yang akan diteliti pada ASN di Pemerintah Kota Mataram. Hal ini disebabkan karena Pemerintah Kota Mataram bertekad untuk dapat mewujudkan pemerintahan sebagaimana yang dikenal dengan nama *Good Corporate Governance* dan *Clean Government*. Hal tersebut dapat terwujud apabila didukung oleh sumberdaya aparatur yang berkualitas dan profesional. Aparatur yang mampu memberikan pelayanan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Pelayanan seperti yang telah diuraikan di atas dapat terwujud apabila lingkungan kerja yang ada kondusif dan mendukung, sehingga para ASN selanjutnya akan memiliki komitmen terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Seseorang mau yang terlibat secara aktif dan mau memberikan kontribusi dalam pekerjaan yang dilakukan akan membuat mereka puas dalam bekerja dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja ASN di Pemerintah Kota Mataram.

Data yang diperoleh dari Badan ASN Daerah Kota Mataram tahun 2014 mencatat terdapat sekitar 3.300 lebih karyawan Pemerintah Kota Mataram dengan strata pendidikan meliputi: 36% berpendidikan SLTA, 43% berpendidikan S1 dan sisanya berpendidikan Diploma dan S2.

Pada sisi lain problem utama dan klasik yang dihadapi oleh kebanyakan Pemerintah Daerah adalah banyak ASN yang kurang maksimal dalam mengemban tugas pelayanan terhadap masyarakat, datang terlambat, meninggalkan tugas saat jam kerja, mengerjakan aktifitas yang kurang produktif, menciptakan birokrasi yang panjang dan berbelit dan hal-hal lain yang tidak mencerminkan iklim kerja yang produktif. Iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan sehingga karyawan merasa nyaman akan dapat mencapai potensi yang maksimal dalam mencapai keunggulan bersaing. Keadaan SDM yang relative potensial, seharusnya diikuti oleh kinerja yang tinggi pula. Fenomena lain yang dapat diamati adalah dari 30 badan dan dinas masih terdapat 8 perangkat kerja yang belum memiliki kantor sendiri, sehingga hal tersebut sangat menghambat kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi tersebut maka dalam tulisan ini akan dianalisis kinerja ASN pada Pemerintah Kota Mataram dihubungkan dengan iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

TINJAUAN TEORETIS

Berkenaan dengan kinerja, Watkin dan Hubbard (2003) menjelaskan bahwa kinerja yang tinggi disebabkan terdapat iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi dapat membuat kinerja memberikan hasil yang berbeda karena menunjukkan adanya indikasi yang penuh semangat dalam lingkungan pekerjaan. Iklim organisasi yang terbentuk dari bermacam-macam perilaku karyawan di dalam organisasi, seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, sikap kerja, moril karyawan serta perilaku konflik menjadikan iklim organisasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya berbeda.

Stringer (2002) mengemukakan bahwa kinerja tinggi tergantung pada iklim organisasi, karena iklim organisasi mampu memberikan kebanggaan bagi karyawan, loyalitas personal, dan pencapaian tujuan dalam menciptakan hubungan personel yang kuat. Hal ini memang diperlukan untuk kontinuitas dan kesuksesan suatu organisasi. Berdasar pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Stringer (2002) mengemukakan ada 6 (enam) dimensi iklim organisasi: (1) struktur, (2) standar, (3) tanggung jawab, (4) pengakuan perasaan, (5) dukungan, (6) komitmen, sedangkan Allen dan Meyer (1990) mengungkapkan ada tiga dimensi komitmen yang dikemukakan yakni komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif berkaitan dengan emosi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen kontinuans berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

Adenike (2011) dalam penelitiannya terhadap staf akademik Universitas di Nigeria menemukan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan variabel kepuasan kerja. Hal yang sama dilakukan di tahun sebelumnya oleh Bhaesajangan (2010) yang menguji hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan hasil bahwa tingkah laku karyawan tergantung pada iklim organisasi sehingga iklim organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Berbeda dengan disertasi Crespell (2008) yang berjudul *Organizational Climate, Innovativeness, and Firm Performance: Insearch of a conceptual Framework* bahwa iklim organisasi memiliki

hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi dan kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) sangat penting karena organisasi membutuhkan karyawan dengan keterlibatan yang relatif kuat/tinggi terhadap organisasi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Setiap organisasi selalu berusaha agar karyawannya tetap berada di dalam koridor organisasinya dan tetap komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya berdampak pada komitmen terhadap tugas-tugasnya. Komitmen karyawan ditentukan oleh dan dapat diukur melalui empat hal yakni kepuasan karyawan, motivasi karyawan, loyalitas karyawan dan rasa bangga karyawan terhadap/bekerja di perusahaan. Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas maupun variabel mediator.

Hodge *et al.*, (1970) mengatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya persamaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Djamaludin (2008), Setyawan (2009), maupun Setyaningdyah (2012) yang mengatakan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga. Natarajan dan Nagar (2011) menegaskan pula bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat untuk menghitung varians intrinsik, ekstrinsik dan total kepuasan kerja.

Luthans (2006) lebih lanjut mengemukakan tiga dimensi penting kepuasan kerja, yaitu: (1) sebagai respon emosional terhadap situasi kerja, (2) diartikan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh memenuhi harapan dan (3) menunjukkan perhatian atau *attitude* yang berkaitan dengan pekerjaan. Pendapat lain mengatakan bah-

wa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2008). Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson *et al.*, (2011) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan sangat penting dan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. George dan Jones (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh empat faktor pokok: kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial. Kepribadian dalam hal ini adalah bahwa nilai-nilai yang dipegang individu akan memengaruhi tingkat pikiran dan perasaan, baik positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Situasi kerja, adalah suatu kondisi di mana tugas-tugas dilaksanakan oleh seseorang dalam berbagai situasi mulai dari rekan kerja, pelanggan, suhu udara, jam kerja, keamanan kerja, imbalan dan sebagainya. Pengaruh sosial dari rekan kerja, budaya, dan kelompok seperti pola konsumsi, pembentukan komunitas, hobby, keagamaan, kegemaran dan sebagainya merupakan faktor-faktor yang termasuk juga dalam situasi kerja.

Kreitner dan Kinicki (2012) menguraikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai, sehingga kinerja menjadi lebih baik. Dengan kepuasan kerja yang

tinggi pada setiap diri karyawan akan mendorong para karyawan untuk memberikan komitmen mereka pada organisasi, dengan komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka.

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2009) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dari tindakan pelaksanaan suatu pekerjaan. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka anggota organisasi harus memiliki kinerja yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sungguh-sungguh dan dengan cara yang handal. Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang terjadi pada Pemerintah Kota Mataram, dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: 1) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi ? 2) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ? 3) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ? 4) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN ? 5) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja ASN ? 6) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN ?

Rerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasar uraian yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan rerangka konseptual sebagai penuntun alur pikir dan sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis tentang gambaran pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel intervening (Z) dan pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel endogen (Y) serta pengaruh variabel intervening (Z) terhadap variabel endogen (Y). Variabel yang akan dianalisis pada tulisan ini meliputi Iklim Organisasi (X) sebagai variabel eksogen,

Komitmen Organisasi (Z_1) dan Kepuasan Kerja (Z_2) sebagai variabel intervening serta Kinerja ASN (Y) sebagai variabel endogen. Gambar 1 merupakan rerangka pemikiran yang dijadikan sebagai konsep atau model penelitian. Berdasar pada rumusan masalah dan telaah pustaka serta hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, maka dapat disusun hipotesis.

Hipotesis Penelitian

Berdasar fenomena, kajian teori, penelitian terdahulu serta rumusan masalah yang telah dikemukakan maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

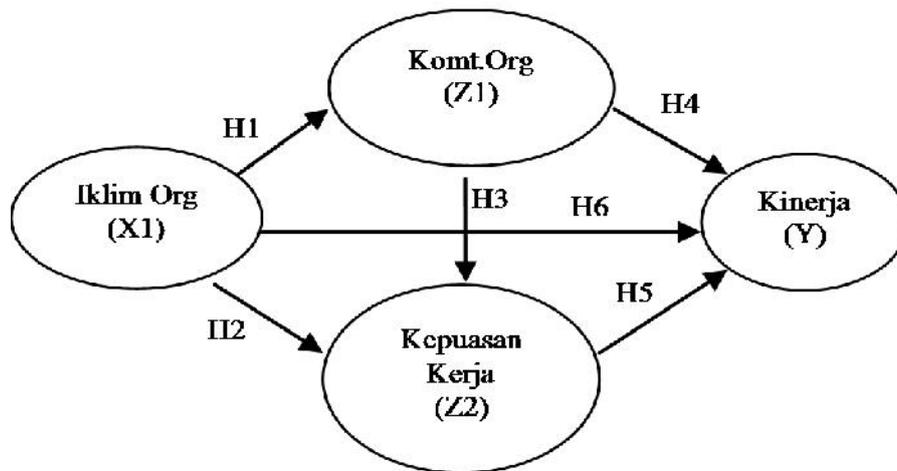
- H₁ : bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin baik pula Komitmen Organisasi.
- H₂ : bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin meningkat Kepuasan Kerja ASN
- H₃ : bahwa semakin baik Komitmen Organisasi semakin meningkat Kepuasan Kerja ASN
- H₄ : bahwa semakin baik Komitmen Organisasi semakin meningkat Kinerja ASN
- H₅ : bahwa semakin meningkat Kepuasan Kerja semakin meningkat pula Kinerja ASN
- H₆ : bahwa semakin baik Iklim Organisasi semakin meningkat Kinerja ASN

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di kantor Pemerintah Kota Mataram. Metode pemilihan dilakukan dengan *Stratified Proportional Random*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah mereka yang masuk kategori golongan III dan IV sebesar 946 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(N \times d^2) + 1}$$



Gambar 1
Rerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Berbagai pendapat ahli dikembangkan peneliti.

berdasarkan perhitungan di atas didapatkan jumlah sampel 150 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi dan wawancara. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan nilai 1-5.

1. Pengujian Instrumen, dilakukan terhadap 30 kuisisioner untuk menguji validitas dan realibilitasnya:

- a. Uji *Validity* digunakan untuk mengukur kesahihan atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *one shoot method* dengan bantuan software SPSS v. 19 apabila nilai r hitung instrument lebih besar dari r tabel, maka dinyatakan valid, atau sebuah butir/item dinyatakan merupakan pembentuk faktor jika nilai korelasinya-Kaiser Meyer Olkin (KMO) lebih besar sama dengan (\geq) 0,5 (Hair, 2006)
- b. Uji *Reliability* untuk menunjukkan konsistensi instrument dan dilakukan terhadap butir-butir pertanyaan. SPSS menunjukkan nilai reliabilitas melalui Cronbach Alpha. Jika nilai

Cronbach Alpha $>0,60$, maka instrument yang digunakan reliabel.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software SPSS V.19,0 dan Amos V.22.0.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji hipotesis dilakukan berdasar pada gambaran dimensi dari masing-masing variabel. Pada tabel 1 digambarkan dimensi masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan uji validitas yang hasilnya diuraikan pada tabel 2 yang menunjukkan uji validitas terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel penelitian pada komponen muatan faktor yang memberikan gambaran bahwa nilai pada komponen matrik untuk masing-masing indikator di atas 0,50 sehingga menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah valid. Demikian pula uji reliabilitas terhadap semua variabel tergambar dari nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60 yang artinya semua variabel penelitian reliabel.

Tabel 1
Dimensi Penelitian

Variabel	Kode	Indikator
Iklim Organisasi (Wirawan,2007)	X _{1.1}	Struktur
	X _{1.2}	Standar
	X _{1.3}	Tanggung Jawab
	X _{1.4}	Pengakuan
Komitmen Organisasi (Allen and Meyer, 1990)	Z _{1.1}	Komitmen Afektif
	Z _{1.2}	Komitmen Continuance
	Z _{1.3}	Komitmen Normatif
Kepuasan Kerja (George & Jones,1996)	Z _{2.1}	Kepribadian
	Z _{2.2}	Nilai-Nilai
	Z _{2.3}	Situasi Kerja
	Z _{2.4}	Pengaruh Sosial
Kinerja ASN (Mangkunegara,2009)	Y _{1.1}	Dimensi Individual
	Y _{1.2}	Dimensi Psikologikal
	Y _{1.3}	Dimensi Organisasi

Sumber : dikembangkan oleh peneliti

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel-Variabel Penelitian

Indikator Valid Variabel	Komponen Matrik Muatan Faktor	KMO	Keterangan
Iklim Organisasi			
X _{1.1}	.863	.628	Valid
X _{1.2}	.726		
X _{1.3}	.736		
X _{1.4}	.836		
Komit.Organisasi	Muatan Faktor	KMO	
Z _{1.1}	.616	.781	Valid
Z _{1.2}	.708		
Z _{1.3}	.739		
Kepuasan Kerja	Muatan Faktor	KMO	
Z _{2.1}	.692	.891	Valid
Z _{2.2}	.779		
Z _{2.3}	.794		
Z _{2.4}	.780		
Kinerja ASN	Muatan Faktor	KMO	
Y _{1.1}	.735	.648	Valid
Y _{1.2}	.806		
Y _{1.3}	.849		

Sumber : output SPSS.v19.0

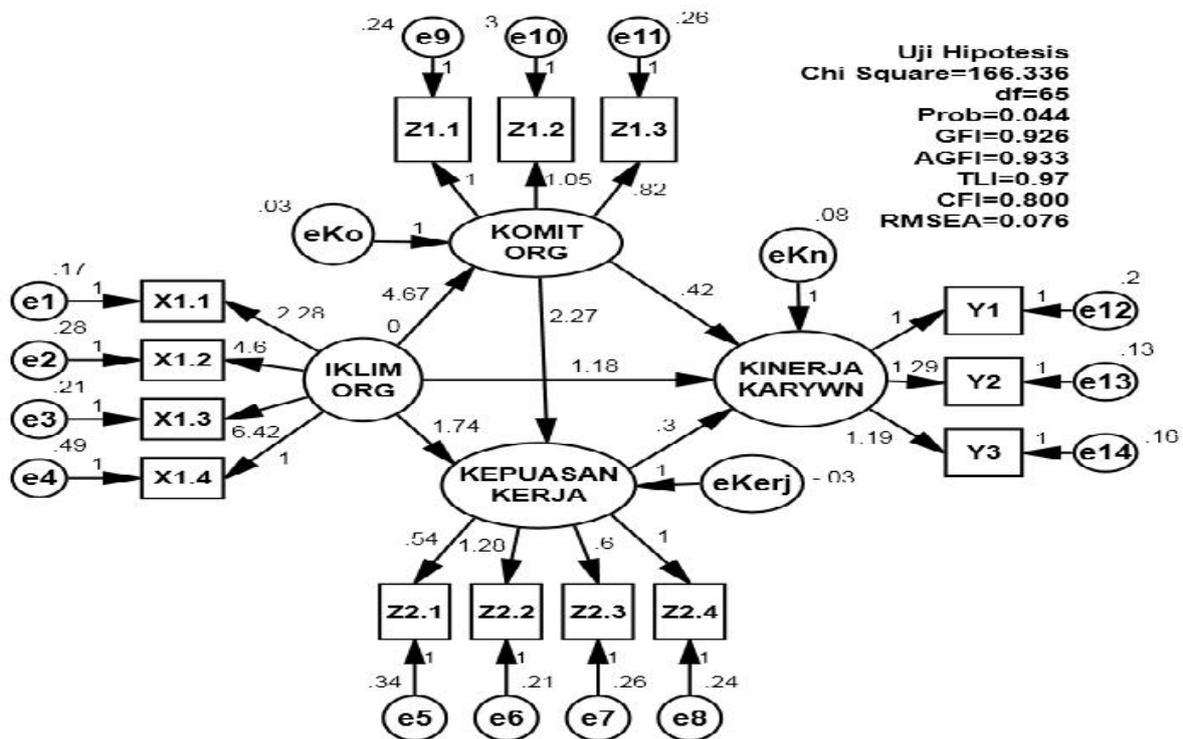
Tabel 3 menunjukkan uji reliabilitas untuk masing-masing variabel Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN. Instrumen diuji

dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menghitung koefisien *Cronbach Alpha* dari masing-masing item dalam suatu variabel.

Tabel 3
Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Iklim Organisasi	.742	Reliabel
Komitmen Organisasi	.846	Reliabel
Kepuasan Kerja	.841	Reliabel
Kinerja ASN	.712	Reliabel

Sumber : output SPSS.v19.0



Gambar 2
Hasil Analisis Jalur (Analisis SEM Model_1)

Tabel 4
Goodness-Of-Fit Indices

Goodness of Fit Measures	Cut of Value	Output Model 1	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan kecil	115.614	Kecil
Probability	=0 .05	0.244	Fit
RMSEA	=0.08	0.076	Fit
GFI	=0.90	0.945	Fit
AGFI	=0.90	0.913	Fit
TLI	=0.95	0.904	Fit
CFI	=0.94	0.944	Fit
CMIN/DF	=2.00	1.778	Fit

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 5
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z _{1.1}	2.670	5.000	-.001	-.007	-.799	-1.997
Z _{1.2}	2.750	5.000	-.289	-1.443	-1.011	-2.527
Z _{1.3}	2.330	5.000	-.374	-1.868	-.155	-.387
Z _{1.4}	3.000	5.000	-.286	-1.428	-.882	-2.205
Z _{2.3}	2.330	5.000	-.486	-2.431	-.299	-.747
Z _{2.2}	3.000	5.000	-.032	-.159	-.950	-2.374
Z _{2.1}	2.670	5.000	-.384	-1.919	-.342	-.856
Y _{1.3}	3.000	5.000	.097	.486	-.714	-1.784
Y _{1.2}	2.670	5.000	-.279	-1.397	-.421	-1.052
Y _{1.1}	2.670	5.000	-.383	-1.913	-.177	-.444
X _{1.1}	2.750	5.000	-.101	-.503	.505	1.262
X _{1.2}	3.000	5.000	-.236	-1.182	-.775	-1.937
X _{1.3}	2.670	5.000	-.132	-.661	-.814	-2.035
X _{1.4}	2.250	5.000	-.450	-2.250	-.970	-2.426
Multivariate					-.731	-.211

Sumber:

Hasil analisis dengan menggunakan SEM pada model 1 (awal), ditunjukkan dalam Gambar 2. Hasil perhitungan model 1 indeks kesesuaian (*goodness of fit index*) menunjukkan bahwa terdapat delapan kriteria yang dievaluasi dan yang masuk dalam katagori fit adalah RMSEA, GFI, AGFI, TLI, sedangkan sisanya dengan kriteria probability, CFI dan CMIN/DF masuk katagori *Misfit* (tabel 4). Uji asumsi SEM selanjutnya dilakukan untuk mengidentifikasi ketidak sesuaian hasil penelitian. Bentuk uji yang dilakukan adalah normalitas data dengan menganalisis nilai kritis rasio skewness (cr-skewness) dan nilai kritis rasio kurtosis (cr-kurtosis) hasil perhitungan dibandingkan dengan standar tertentu yaitu nilai $z. \pm 2,58$.

Tabel 5 menunjukkan bahwa terlihat secara keseluruhan (multivariate) distribusi normal, karena angka multivariate (-2,11) < -2,58 demikian pula untuk nilai multivariate masing-masing variabel semua berada pada rentang nilai antara -2,58 dan +2,58. Dengan demikian bahwa data penelitian memenuhi asumsi normalitas (berdistribusi normal).

Deteksi multivariate outlier terhadap data, dapat dilihat dari nilai mahalanobis distance, semakin jauh data dari titik pusat (centroid) semakin mungkin data tersebut outlier atau sangat berbeda dengan data yang lain. (Singgih, 2011)

Sebuah data masuk katagori outlier jika mempunyai angka p1 dan p2 kurang dari 0,05. Pada hasil analisis SEM tidak ditemukan data outlier dalam penelitian ini, semua berada di atas angka 0,05 sehingga tidak perlu ada yang harus di drop. Uji multikolonieritas pada data di dapatkan nilai *determinant of sample covarian matrix* sebesar 2,245 atau jauh dari nilai nol dan hal ini menunjukkan bahwa kasus multikolinieritas atau singularitas tidak terjadi. Hal tersebut mengindikasikan asumsi-asumsi pada pengujian data terpenuhi, tetapi masih terdapat 3 kriteria indeks kesesuaian (*goodness of fit index*) yang tidak fit, maka analisis diteruskan pada *modification indices (MI)* dan terlihat pada tabel 6 masih terdapat enam variabel manifest yang nilai errornya (error covariance) antara e9 dan e6; e9 dan e7; e12 dan e8, e2 dan e6; e3

Tabel 6
Modification Indices Covariances:
(Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e6	<-->	eKin	4.889	-.027
e8	<-->	e5	5.986	.059
e8	<-->	e7	4.518	-.045
e10	<-->	e6	5.101	-.050
e9	<-->	eKin	4.322	-.027
e9	<-->	e6	6.720	.052
e9	<-->	e7	7.644	-.059
e14	<-->	e9	5.532	-.042
e13	<-->	e11	4.848	.043
e12	<-->	e8	8.824	.057
e12	<-->	e13	4.495	-.035
e2	<-->	e6	6.433	-.052
e3	<-->	e11	7.774	-.065
e4	<-->	e13	6.514	-.065

Sumber : Output SEM

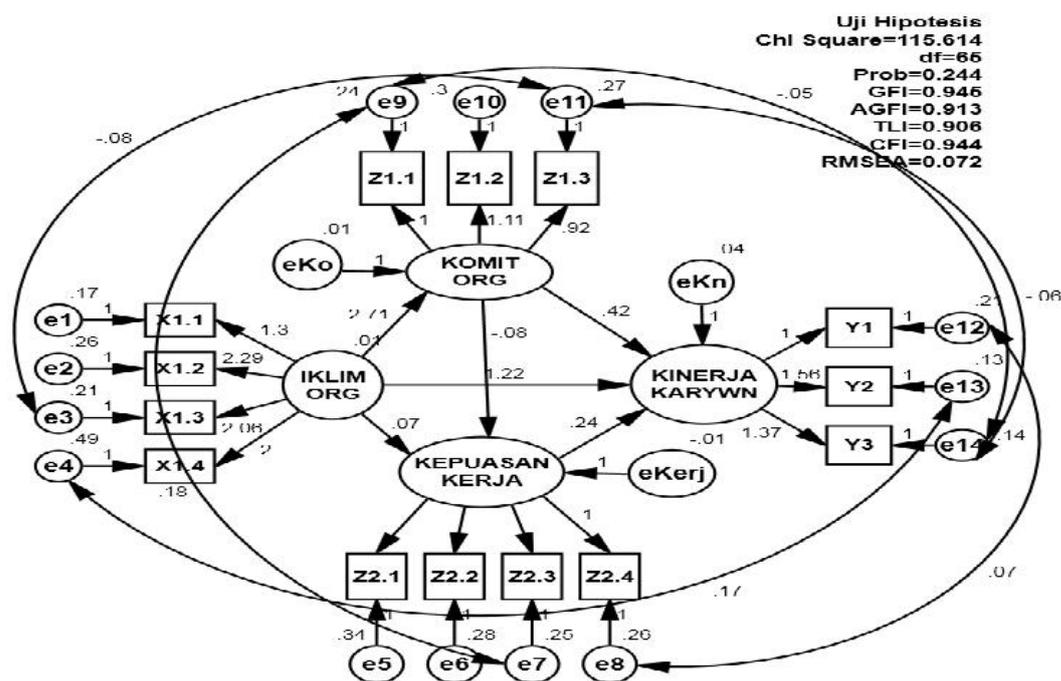
dan e11 dan e4 dan e13 memiliki nilai diatas 0,60. Upaya untuk mendapatkan nilai indeks kesesuaian yang fit, *error covariance* tersebut di konstrain dengan tanda panah dua arah pada *error covariance* yang dianggap sebagai penyebab kurang fitnya model. (Ghozali, 2004).

Selanjutnya dilakukan re-estimasi untuk melihat pengaruh terhadap bentuk model setelah dilakukan konstrain. Hasil analisis model dua setelah dilakukan konstrain pada *error covariance* yang bermasalah, diperoleh nilai kesesuaian yang fit secara keseluruhan pada delapan kriteria yang di evaluasi. Analisis selanjutnya adalah uji kausalitas yang akan membuktikan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Pada pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang signifikan dan erat antara variabel eksogen dan variabel endogen.

Tabel 7 memberikan gambaran tentang hubungan tersebut dan untuk melihat signifikansi hubungan digunakan proba-

bilitas 5%. Jika $p > 0,05$ maka Hipotesis Nul diterima dan jika $p < 0,05$ maka Hipotesis Nul ditolak. Berdasarkan analisis SEM uji hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut, Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin baik pula Komitmen Organisasi dapat diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai *koefisien standardized weight* sebesar 0,902, C.R 1,26 dan *probability* sebesar 0,020 $< 0,05$.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin meningkat Kepuasan Kerja ASN dapat diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai *koefisien standardized weight* sebesar 0,020, C.R 0,016 dan *probability* sebesar 0,039 $< 0,05$. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi semakin meningkat Kepuasan Kerja ASN hasilnya ditolak, hal ini ditunjukkan dari nilai *koefisien standardized weight* sebesar 0,947, C.R 0,819 dan *probability* sebesar 0,108. $> 0,05$.



Gambar 3
Hasil Analisis Jalur
(Analisis SEM Model₂)

Tabel 7
Output Unstandardized dan Standardized Regression Weight Model 2

Parameter		Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E	C.R	P	Label
KOMIT_ORG	<--- IKLIM_ORG	2.712	0.902	2.150	1.262	0.020	W12
KEPUASAN_KERJA	<--- IKLIM_ORG	0.071	0.020	4.320	0.016	0.039	W13
KEPUASAN_KERJA	<--- KOMIT_ORG	1.231	0.947	1.503	0.819	0.108	par_34
KINERJA_KARYWN	<--- IKLIM_ORG	-0.081	-0.026	2.671	-0.03	***	W11
KINERJA_KARYWN	<--- KOMIT_ORG	0.417	0.407	0.780	0.535	0.031	W14
KINERJA_KARYWN	<--- KEPUASAN_KERJA	0.244	0.280	0.952	0.256	***	W15
X _{1,4}	<--- IKLIM_ORG	1.000	0.126				
X _{1,3}	<--- IKLIM_ORG	5.060	0.698	3.828	1.322	0.019	W1
X _{1,2}	<--- IKLIM_ORG	2.289	0.372	1.789	1.280	0.020	W2
X _{1,1}	<--- IKLIM_ORG	1.302	0.267	1.056	1.233	0.022	W3
Y _{1,1}	<--- KINERJA_KARYWN	1.000	0.511				
Y _{1,2}	<--- KINERJA_KARYWN	1.557	0.758	0.321	4.844	***	W4
Y _{1,3}	<--- KINERJA_KARYWN	1.365	0.706	0.258	5.285	***	W5
Z _{1,1}	<--- KOMIT_ORG	1.000	0.479				
Z _{1,2}	<--- KOMIT_ORG	1.115	0.478	0.271	4.115	***	W6
Z _{1,3}	<--- KOMIT_ORG	0.922	0.428	0.244	3.776	***	W7
Z _{2,4}	<--- KEPUASAN_KERJA	1.000	0.527				
Z _{2,3}	<--- KEPUASAN_KERJA	0.743	0.425	1.910	3.902	***	W8
Z _{2,2}	<--- KEPUASAN_KERJA	1.470	0.715	0.250	5.881	***	W9
Z _{2,1}	<--- KEPUASAN_KERJA	0.751	0.296	0.181	3.188	0.001	W10

Tabel 8
Analisis direct effect, indirect effect, dan total effect

	<i>Standardized Direct Effect</i>		<i>Standardized Indirect Effect</i>		<i>Standardized Total Effect</i>
X – Z ₂	0.805	X – Z ₁ – Y	0.737	X – Z ₂	0.507
X – Z ₁	0.237	X – Z ₁ – Z ₂ – Y	0.085	X – Y	0.237
X – Y	0.507	X – Z ₂ – Y	-0.312	Z ₂ – Y	0.517
Z ₁ – Z ₂	0.915				
Z ₁ – Y	0.517				
Z ₂ – Y	-0.341				

Sumber : Hasil Penelitian\

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi semakin meningkat Kinerja ASN dapat diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized weight* sebesar 0,407, C.R 0,535 dan *probability* sebesar 0,031 <0,05. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa semakin meningkat Kepuasan Kerja semakin meningkat pula Kinerja ASN dapat diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized weight* sebesar 0,280, C.R 0,256 dan *probability* sebesar 0,00 <0,05. Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa semakin baik Iklim Organisasi semakin meningkat Kinerja ASN dapat diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized weight* sebesar -0,026, C.R 0,030 dan *probability* sebesar 0,00 <0,05.

Tabel 8 memberikan gambaran tentang hasil analisis *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* dari model yang diteliti.

Analisis *Standardized Direct Effect* menunjukkan bahwa:

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi ASN Pemerintah Kota Mataram mempunyai pengaruh signifikan positif tetapi memiliki korelasi lemah, hal ini ditunjukkan oleh angka pada hubungan X –Z₁ sebesar 0,237. Makna dari angka ini adalah 23,7% Iklim Organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Mataram berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Pemerintah Kota Mataram.

Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, hal ini ditunjukkan pada nilai X – Z₂ sebesar 0,805. Makna dari angka ini adalah bahwa

80,5% Iklim Organisasi di Pemerintah Kota Mataram berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja para ASN di lingkungan Pemkot Mataram.

Hubungan dan pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja tergambar dari hasil analisis Z₁ – Z₂ menunjukkan angka 0,915. Kondisi ini memberi gambaran bahwa terdapat pengaruh dan hubungan positif, kuat dan signifikan antara Komitmen Organisasi di Pemerintah Kota Mataram terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil analisis variabel intervening Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ASN menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja ASN. Hasil analisis ditunjukkan oleh hubungan antara Z₁ – Y yang menunjukkan nilai koefisien 0,517 atau 50,17% yang bermakna bahwa lebih dari 50% Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN di Pemerintah Kota Mataram. Hasil ini mendukung temuan peneliti terdahulu diantaranya Handayani (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan penelitian Trisnainingsih (2007) bahwa variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi dan yang selanjutnya baru kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perlu dilakukan usaha untuk meningkatkan Komitmen Organisasi ASN

Pemerintah Kota Mataram agar Kinerja dapat meningkat.

Hasil analisis efek langsung antara variabel intervening Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN menunjukkan adanya pengaruh dan hubungan yang negatif, artinya jika Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja ASN akan menurun. Hasil analisis didukung oleh data hubungan antara $Z_2 - Y$ yang menunjukkan nilai koefisien $-0,341$ atau $34,10\%$ Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja ASN di Pemerintah Kota Mataram. Kondisi ini menentang logika teori dan penemuan peneliti terdahulu seperti yang dilakukan Handayani (2012) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN. Demikian pula dari hasil penelitian Diana (2009) bahwa variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.

Gambaran mengenai pengaruh dan hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja ditunjukkan melalui angka $X - Y$ sebesar $0,507$. Keadaan ini memberi gambaran bahwa secara langsung Iklim Organisasi berpengaruh positif, relative kuat dan signifikan terhadap Kinerja ASN di Pemerintah Kota Mataram, atau dapat dikatakan bahwa lebih dari 50% Iklim Organisasi di Pemerintah Kota Mataram berpengaruh pada Kinerja ASN.

Pengaruh Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi. Dimensi Komitmen Organisasi yang diungkap Allen dan Meyer (1990) terdiri dari Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif secara relatif dapat memberi kontribusi terhadap Iklim Organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Stringer (2002) yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh

anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat digambarkan dalam pengertian seperangkat karakteristik atau sifat organisasi. Agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan, sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya bisa merasakan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sesuai pula pendapat Wirawan (2007) dalam bukunya tentang *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*, serta kondisi di lapangan yang memberikan gambaran bahwa faktor Iklim Organisasi diukur dari Struktur, Standar, Tanggung jawab dan Pengakuan. Beberapa peneliti lain secara konsisten juga menunjukkan hasil penelitian sebagaimana diuraikan oleh Susanti (2013) bahwa iklim organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen karyawan.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Nugrahani (2007) yang menguji faktor-faktor iklim organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, standar, tanggung jawab, penghargaan, dan identifikasi organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada 50 karyawan PT Kimia Farma Apotek. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi di Pemerintah Kota Mataram akan dapat memberikan dampak positif kepada Komitmen Organisasi jika selalu dijaga dan ditingkatkan.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja ASN.

Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan yang kuat dan signifikan, hal ini mendukung pendapat Setiawan (2005) yang membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja bagi Karyawan Pemkab Temanggung. Dimensi Kepuasan Kerja yang diungkapkan oleh George dan Jones (1996) berisikan kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja dan pengaruh sosial telah terpenuhi dari

dimensi iklim organisasi. Hal yang sama diungkapkan secara konsisten oleh Setyawan (2009) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beda halnya dengan penelitian Kosasih (2008), dari enam dimensi yang dipaparkan pada iklim organisasi, persepsi terhadap dimensi pengakuan yang paling rendah. Diduga penyebab utama dari ketidakpuasan kerja adalah pada aspek ganjaran dan aspek promosi, tetapi terdapat hubungan searah dan bermakna ($p < 0,05$) antara dimensi-dimensi struktur, dukungan, dan komitmen dengan kepuasan kerja, Hubungan antara dimensi-dimensi standar, tanggung jawab, dan pengakuan dengan kepuasan kerja adalah sangat lemah dan tidak terbukti secara statistik ($p > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja dan hal ini terjadi pada ASN di Pemerintah Kota Mataram.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Djamiludin (2008), Setyawan (2009) maupun Setyaningdyah (2012). Hal ini juga tidak sesuai dengan pendapat Natarajan dan Nagar (2011) yang menegaskan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat untuk menghitung varians intrinsik, ekstrinsik dan total kepuasan kerja. Dengan demikian terdapat alasan tertentu yang dapat dikemukakan sehingga Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Pemerintah Kota Mataram. Apabila ditelaah lebih lanjut maka pengaruh yang tidak signifikan antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja disebabkan karena adanya pemahaman yang cukup kuat di antara ASN pada Pemerintah Kota Mataram

dalam melakukan pekerjaan. Fenomena ini lebih tepat dikatakan adanya budaya yang begitu kuat tertanam dalam diri ASN pada Pemerintah Kota Mataram yaitu keluhuran kepribadian, suatu keyakinan dimana seseorang selalu dituntut untuk mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, cinta damai, tulus memberi, dan rela mengorbankan jiwa raga demi tercapainya persatuan. Secara teoritis dalam diri ASN tertanam Komitmen Normatif yang kuat, nilai-nilai yang timbul dari dalam diri ASN itu sendiri, jadi komitmen terhadap organisasi adalah sesuatu yang memang harus dilakukan. Atas dasar hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam diri ASN pada Pemerintah Kota Mataram sudah memiliki suatu tekad ke-relaan untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama dalam hal ini kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Hal inilah yang menyebabkan mengapa Komitmen Organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Pemerintah Kota Mataram.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Hasil penelitian memberi petunjuk bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ASN pada Pemerintah kota Mataram. Hal ini sejalan dengan penelitian yang antara lain dilakukan oleh Diana (2009) terhadap kinerja karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Rino (2012) terhadap kinerja manajer pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Penelitian yang dilakukan oleh Diana (2009) maupun Rino (2012) tersebut walaupun kedudukan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening dalam penelitian mereka namun hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pendapat Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008) mendukung hal tersebut, yaitu bahwa semakin tinggi/kuat komitmen seseorang

terhadap organisasi dimana mereka bekerja maka semakin berdampak pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi dan meningkatkan kinerjanya.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN pada Pemerintah Kota Mataram. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang antara lain yang dilakukan oleh Dhermawan (2012) terhadap pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, maupun Utomo (2013) terhadap karyawan PDAM Wilayah Jawa Bali. Pendapat senada diungkapkan pula oleh Kreitner dan Kinicki (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Agar dapat memahami kepuasan kerja karyawan, seorang pimpinan harus memahami dengan baik karakteristik masing-masing bawahan. Pemahaman yang baik tentang karakteristik individu menyebabkan seorang pimpinan akan mampu menentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahan. Kecocokan antara pekerjaan dengan karakteristik individu akan menyebabkan kepuasan kerja tercapai, dan kinerja yang diharapkanpun oleh pimpinan akan tercapai.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa Iklim Organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ASN, meskipun relative tidak terlalu besar. Affandi (2002) pada studi kasus penelitian terhadap karyawan di Pemkot Semarang menjelaskan bahwa Iklim Organisasi secara parsial memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja ASN jika dibandingkan pada variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Bedanya dengan hasil penelitian ini ada pada variabel intervening, pengaruh Iklim Organisasi

menjadi kuat pengaruhnya karena adanya unsur variabel intervening Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja, dari nilai koefisien 50,7% menjadi 91,5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN, apakah itu langsung maupun melalui variabel intervening atau mediasi. Hal ini sangat berpengaruh pada obyek yang diteliti.

Kaitan dengan dimensi kinerja yang diungkapkan Mangkunegara (2009) ada dimensi individual, psikologis dan dimensi organisasi, juga etnis/budaya kerja daerah satu dengan yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Peneliti terdahulu mengungkapkan bahwa peningkatan atau menurunnya Kinerja Karyawan tergantung pada Iklim Organisasi dengan Koefisien determinasi yang bernilai cukup kuat 0,8205% (Karundeng, 2010). Sama halnya dengan penelitian Rofiatun dan Masruri (2012) mengungkapkan bahwa ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan Iklim Organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan melalui perbaikan struktur, standar kerja, tanggungjawab, penghargaan, dukungan organisasi serta komitmen ASN yang baik dapat menunjang Kinerja ASN Pemerintah kota Mataram.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja ASN melalui variabel intervening Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian Iklim Organisasi terhadap Kinerja ASN menunjukkan bahwa direct effect relative sangat besar (91,5%) berpengaruh positif, kuat dan signifikan, meskipun pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dari hasil uji hipotesis dinyatakan ditolak. Namun dari indirect effect, menunjukkan angka sangat kecil hubungan dan pe-

ngaruhnya yaitu hanya sebesar 8,5% dan secara total effect, pengaruhnya meningkat kembali menjadi 23,7%. Dengan demikian dapat dikatakan ada variabel intervening yang mampu mengeliminir tingginya pengaruh dan hubungan antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja ASN di Pemerintah Kota Mataram dan itu adalah Kepuasan Kerja.

Hal ini dapat dikaitkan dengan penelitian Kosasih (2008) bahwa unsur ganjaran (reward) dan promosi jabatan pada dimensi Kepuasan Kerja tidak memberi kontribusi positif terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi yang baik yang dapat diciptakan pada Pemerintah Kota Mataram akan berpengaruh langsung maupun tak langsung terhadap Kinerja ASN.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja ASN melalui variabel intervening Komitmen Organisasi.

Hasil analisis statistik menunjukkan hubungan dan pengaruh variabel intervening Komitmen Organisasi sebagai penduga Iklim Organisasi yang berpengaruh terhadap Kinerja ASN, dari efek langsung maupun tak langsung menggambarkan nilai yang relative tinggi yaitu 51,7% pengaruh langsung dan meningkat menjadi 73,7% untuk pengaruh tak langsung. Penelitian ini mendukung temuan peneliti sebelumnya yaitu Rino (2012) bahwa hasil analisis jalur menggunakan SPSS versi 17 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keterlibatan manajer terhadap komitmen organisasi, dimana variabel komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening dalam memprediksi kinerja melalui variabel predictor Keterlibatan Manajer dan Kewajaran Prosedur Evaluasi. Peneliti lain mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, tetapi komitmen organisasi bukan merupakan intervening variabel dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor (Trisnarningsih, 2007). Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa belum terdapat konsistensi peran variabel Komitmen Organisasi sebagai intervening dalam memprediksi Kinerja ASN.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja ASN melalui variabel intervening Kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran $Z_2 - Y$ memiliki koefisien negative, diduga karena kuatnya pengaruh X (Iklim Organisasi) terhadap Z_2 (Kepuasan Kerja) sebesar 80,50%. Jika Iklim Organisasi pada kondisi kurang baik, maka akan berdampak pada Kepuasan Kerja menurun dan berakibat pada Kinerja yang akan mengikuti turun. Dengan demikian dimungkinkan kondisi Iklim Organisasi di Pemerintah Kota Mataram masih belum baik, faktor sarana dan prasarana kerja yang masih kurang antara SKPD satu dengan yang lain menyebabkan Iklim Organisasi yang kurang sehat. Tidak mudah menemukan peneliti terdahulu yang melibatkan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening terhadap Kinerja ASN. Hasil uji statistik tentang efek langsung maupun tak langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja menunjukkan bahwa ada pengaruh dan hubungan negative meski kecil (34,1%) untuk efek langsung dan 32,2% untuk efek tak langsung.

Utomo (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Wilayah Jawa – Bali. Beda halnya dengan penelitian Dhermawan (2012) memberikan gambaran bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, meski variabel Kepuasan Kerja menjadi intervening antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Dengan demikian bahwa seharusnya peran variabel Kepuasan Kerja akan dapat meningkatkan Kinerja, hal ini sangat tergantung dari variabel eksogen, karena dua peneliti sebelumnya menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel eksogen,

sementara pada penelitian ini menggunakan Iklim Organisasi sebagai variabel eksogen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja ASN Pemerintah Kota Mataram terbentuk bagus atau tidak bagusnya tergantung pada Iklim Organisasi. Efek dari keadaan Iklim Organisasi berdampak tak langsung pada Kinerja secara negative.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil tulisan ini dapat ditarik beberapa simpulan yaitu: (1). Iklim Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Secara empiris dapat diuraikan bahwa Iklim Organisasi yang kondusif dan nyaman di Pemerintah Kota Mataram ternyata terbukti dapat meningkatkan Komitmen Organisasi para ASN Pemerintah Kota Mataram. Hal ini sesuai dengan pendapat Stringer (2002) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi akan dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, apabila organisasi dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan. (2). Iklim Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Secara empiris dapat dijabarkan bahwa Iklim Organisasi dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan Kepuasan Kerja bagi ASN Pemerintah Kota Mataram. Iklim Organisasi meliputi beberapa unsur yang dapat menjadikan organisasi dijiwai oleh semua karyawan (Steers, 2004), sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins (2008) dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Dengan demikian apabila iklim organisasi menunjang seorang ASN dalam menyelesaikan pekerjaan, maka akan memotivasi ASN dalam bekerja sehingga setiap ASN dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. (3). Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Robbins

(2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya dan hal ini tidak terbukti dalam penelitian ini. Secara empiris hal ini dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini adalah mereka yang berada pada golongan III dan IV, yang berarti bahwa responden cukup berpendidikan sehingga kepuasan kerja buat mereka semata-mata tidak didasarkan pada tingkat loyal tidaknya ataupun seberapa besar kontribusi seorang ASN terhadap organisasi. Loyalitas seorang ASN dalam bentuk pemberian kontribusi bagi organisasi dimana seseorang tersebut bekerja menurut ASN di Pemerintah Kota Mataram memang sesuatu yang harus dan wajib dilakukan, sehingga hal tersebut dianggap sesuatu yang wajar sehingga tidak begitu berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Kondisi ini diperkuat dengan ketaatan masyarakat Mataram terhadap apa yang disebut dengan keluhuran kepribadian, dimana dalam keyakinan tersebut seseorang selalu dituntut untuk mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, cinta damai, tulus memberi, dan rela mengorbankan jiwa raga demi tercapainya persatuan. (4). Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Secara empiris dapat dijabarkan bahwa meningkatkan Kinerja ASN Pemerintah Kota Mataram terbukti dapat dilakukan melalui peningkatan Komitmen Organisasi. (5). Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Secara empiris dapat dijabarkan bahwa seorang ASN yang puas dalam bekerja akan dapat meningkatkan kinerja seseorang. (6). Iklim Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Secara empiris dapat dijabarkan bahwa Iklim Organisasi yang kondusif dalam suatu organisasi terbukti dapat meningkatkan Kinerja ASN yang ada di Pemerintah Kota Mataram.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa ASN Pemerintah Kota Mataram cukup dewasa dalam mengemban tugas sebagai aparatur sipil negara. Kesiapan dalam menjalankan tugas serta kewajiban dijalankannya dengan penuh tanggung jawab, tanpa dipengaruhi oleh hal-hal yang lain. Hal ini dibuktikan dengan tidak berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa ASN Pemerintah Kota Mataram akan tetap menjalankan tugas dengan setia dan mengesampingkan hal-hal yang bersifat pribadi apalagi untuk kepentingan diri sendiri.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah: 1) Iklim Organisasi menjadi titik tolak menuju Kinerja ASN, oleh karenanya Pemerintah Kota Mataram diharapkan meningkatkan Iklim Organisasi melalui penyempurnaan sarana dan prasarana perangkat kekinisan yang selama ini masih bergabung dan sangat mungkin terjadi kecemburuan dan ketimpangan dalam mendapatkan dukungan tugas. 2) Kinerja ASN dapat meningkat melalui peningkatan Komitmen Organisasi, dan Komitmen Organisasi dapat meningkat bila Iklim Organisasi kondusif. Oleh karena itu Pemerintah Kota Mataram sebaiknya lebih memberikan perhatian pada peningkatan dimensi Affectif, Kontinuans dan Normatif karena semua itu erat kaitannya dengan standar, tanggung jawab dan pengakuan seseorang. 3) Secara terpisah, Kepuasan Kerja ASN Pemerintah Kota Mataram tetap harus ditingkatkan, namun bukan melalui dimensi Iklim Organisasi atau Komitmen Organisasi. Pendekatan personal melalui faktor lain seperti *reward*, penciptaan situasi kerja yang harmonis dan kepemimpinan yang penuh tauladan diharapkan dapat lebih menimbulkan semangat untuk terus berkarya lebih baik lagi dan membuat seseorang menjadi lebih percaya diri, tegar, kreatif dan hal ini tentu akan meningkatkan

kapabilitas dalam bekerja dan kompetensi yang tinggi bagi seorang ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, H. M. 2002. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja ASN (Studi kasus ASN di lingkungan Pemkot Semarang) <http://eprints.undip.ac.id/> Diakses tanggal 1 Desember 2013.
- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Adenike, A. 2011. Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University. *Journal of Business Intelligent* 4: 151-165.
- Bhaesajangan, S. 2010. The Relationships Among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment In The Thai Telecommunication Industry. *E-leader Singapore Journal* 10: 1-15.
- Crespell, P. H. 2008. Work Climate, Innovativeness, and Firm Performance: In Search of a Conceptual Framework. *Can. J. For. Res* 38: 1703-1715.
- Diana, C. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen Organisasi sebagai variable intervening (Studi kasus pada karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang) <http://www.academia.edu/> Diakses tanggal 17 November 2013.
- Dhermawan, AB. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 6(2): 10-12.
- Djamaludin, M. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi kerja, dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan kerja

- dan Kinerja ASN Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Disertasi*. Program Pascasarjana Untag. Surabaya.
- George, J. M. dan G. R. Jones. 1996. The Experience Of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects Of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology* 81: 318-325.
- Ghozali, I. 2004. *Analisis Multivariate*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J. L. Dan Ivancevich, J. M. 2011. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan, Terjemahan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hair, J. F. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Handayani, L. 2012. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan - Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variable Moderator (Studi kasus PT. PLN (Persero) di Sjaya dan Tangerang. <http://thesis.binus.ac.id/> Diakses tanggal 11 Oktober 2011.
- Hasibuan, M. 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Hodge, B. J. 1970. *Management and Organizational Behavior: A Multidimensional Approach*. Wiley: The University of Michigan.
- Husein, U. 2005. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Karundeng, C. 2010. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado. <http://download.portalgaruda.org/> Diakses tanggal 2 Juni 2013.
- Kaspinor. 2004. Implikasi Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Administarsi Publik Pada Daerah Kabupaten Sukamara. Diklat Pimpinan Tingkat II Angkatan XII. Bandung.
- Kosasih, E. 2008. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Perawat Unit Rawat Inap Rumah Sakit "X" Medan. <http://repository.usu.ac.id/> Diakses tanggal 15 Maret 2013.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2012. *Organizational Behavior*. 10th edition. McGrawHill. New York.
- Litwin, G. dan Stringer, R. 1976. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta .
- Mardiasmo, 2002. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Makalah Seminar Otonomi Daerah*. Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI). Batam.
- Mangkunegara, A. P. 2009. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkuprawira, TS. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Disertasi*. UNDIP. Semarang.
- Natarajan, C. N. K. dan D. Nagar. 2011. Effects of Service Tenure and Nature of Occupation on Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Management Research* 11(1): 59-64.
- Rino, D. W. 2012. Analisis Pengaruh Keterlibatan manajer dan kewajaran Prosedur Evaluasi Kinerja terhadap Kinerja Manajer dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening. (Studi Kasus pada *Middle Manager* di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. <http://pasca.unand.ac.id/> Diakses tanggal 6 Juni 2014.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Rofiatun dan Masruri. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi ASN Terhadap Kinerja ASN dengan mediasi Motivasi pada Dinas-Dinas di Kabu-

- paten Kudus. <http://www.google.co.id/> Diakses tanggal 3 Februari 2014.
- Santoso, S. 2011. *Struktural Equation Modeling (SEM) (Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18)*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Setiawan, D. 2005. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja dan relevansinya. <http://eprints.undip.ac.id/> Diakses tanggal 1 Desember 2013.
- Setyawan, H. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variable Intervening. (Studi pada Inspektorat Kabupaten Temanggung). <http://eprints.undip.ac.id/> Diakses tanggal 3 Februari 2014.
- Setyaningdiah, E. 2012. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasional, Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Kedisiplinan Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Disertasi*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Andi. Yogyakarta.
- Steers, M. R. dan M. Porter. 2004. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th Edition. Harper Collins Publisher. New Jersey.
- Stringer, R. 2002. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, SNJ: Prentice Hall.
- Susanti, E. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka, <http://www.lppm.ut.ac.id/> Diakses tanggal 2 Juni 2013.
- Trisnaningsih, S. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makasar*. 26-28 Juli.
- Utomo, A. 2013. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan PDAM Wilayah Jawa Bali. <http://jurnal.untag-sby.ac.id/> Diakses tanggal 1 Desember 2013.
- Watkin, C. dan Hubbard, B. 2003. Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organisational climate. *Leaderships and organization development journal* 24: 380-386.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Salemba. Jakarta.
- Yuwono. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. Surabaya.