



**SURAT PENUGASAN PELAKSANAAN KEGIATAN
PENELITIAN FUNDAMENTAL LANJUTAN
TAHUN ANGGARAN 2016**

Nomor : 081 /UN17.41/LT/2016
Tanggal 29 Pebruari 2016

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan penelitian tahun 2016, saya menugaskan

Nama : **Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si**
NIP : 19681114 199303 2 001
Jabatan : Dosen Fak. Ekonomi / Ketua Tim Peneliti
Alamat : Kampus Fakultas Ekonomi Unmul Gn. Kelua Samarinda

Untuk melaksanakan kegiatan Penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur)".

A. Dasar Penugasan :

- (1) Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- (2) Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2003, tentang Keuangan Negara;
- (3) Undang-Undang Republik Indonesia No. 01 Tahun 2004, tentang Perbendaharaan Negara;
- (4) Undang-Undang Republik Indonesia No. 15 Tahun 2004, tentang Pemeriksaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- (5) Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;
- (6) Peraturan Presiden No. 7 Tahun 2015, tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
- (7) Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 14);
- (8) Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No. 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi;
- (9) Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No. 698/M/Kp/XII/2015 tentang Pejabat Perbendaharaan Pada Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Tahun Anggaran 2016;
- (10) Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi Republik Indonesia No. 15/E/KPT/2016 tentang Penerima Penugasan Riset dan Pengabdian Masyarakat;
- (11) Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Nomor : SP DIPA-042.06.1.401516/2016, tanggal 7 Desember 2015
- (12) Surat Perjanjian Penugasan Dalam Rangka Program Penelitian Tahun Anggaran 2016 No. 029/SP2H/LT/DRPM/II/2016.

B. Lingkup Kegiatan dan jangka waktu

- (1) Melakukan Kegiatan Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur)
- (2) Peneliti menyerahkan Laporan Kemajuan sebanyak 3 (tiga) eksemplar dan SPJ Keuangan 70% sebanyak 4 (empat) eksemplar yang terdiri dari 1 asli dan 2 fotocopy kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman serta mengunggahnya ke Simlitabmas selambat-lambatnya tanggal **11 Juli 2016**.
- (3) Catatan harian, penggunaan dana 30% harus diunggah ke Simlitabmas dan Draft Laporan Akhir harus disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman selambat-lambatnya tanggal **10 Oktober 2016** sebanyak 3 (tiga) eksemplar
- (4) Tim Peneliti harus melakukan seminar hasil penelitian yang dikoordinasi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman pada tanggal **18 - 20 Oktober 2016** dan menyerahkan softcopy bahan presentasi berupa power point sebelum pelaksanaan seminar
- (5) Peneliti harus menyerahkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat berupa:
 - a. Laporan Akhir Penelitian yang sudah disempurnakan sebanyak 5 (lima) eksemplar
 - b. Poster ukuran 70 x 70 cm sebanyak 2 (dua) buah
 - c. Template profil penelitian sebanyak 2 (dua) eksemplar
 - d. Artikel bahasa Indonesia dan bahasa inggris masing-masing 2 (dua) eksemplar
 - e. CD sebanyak 2 (dua) buah yang memuat point a - dselambat-lambatnya tanggal **25 Oktober 2016** dan mengunggahnya ke Simlitabmas.
- (6) Bukti pertanggungjawaban keuangan 30% hard copy yang terdiri dari 1 asli dan 2 fotocopy sebanyak 4 (empat) eksemplar harus diserahkan kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman selambat-lambatnya tanggal **31 Oktober 2016**.
- (7) Laporan hasil harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 1. Bentuk/ukuran kertas A4
 2. Warna Cover Abu-abu
 3. Di Bawah bagian kulit di tulis :

Dibiayai oleh:

**Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat
Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan pengembangan
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi**

**Sesuai dengan Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Program Penelitian
Nomor: 029/SP2H/ILT/DRPM/III/2016, tanggal 17 Februari 2016**

C. Anggaran Penelitian

- (1) Pembiayaan Kegiatan Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur) dibebankan kepada DIPA Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Nomor : SP DIPA-042.06.1.401516/2016, tanggal 7 Desember 2016 dengan alokasi biaya sebesar **Rp. 60.000.000,- (Enam Puluh Lima Juta Rupiah)**
- (2) Pengelolaan dana penelitian dilakukan secara swakelola oleh peneliti dan seluruh penggunaan dana penelitian dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku kepada Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman

D. Syarat Pencairan Anggaran dana Penelitian

- (1) Panjar diberikan sebesar 70% dari pagu anggaran yang telah ditetapkan setelah Revisi Proposal kegiatan penelitian maupun Rencana Anggaran Biaya (RAB) disesuaikan dengan anggaran yang telah disetujui oleh DRPM yang diajukan oleh peneliti telah mendapat persetujuan dari Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman.
- (2) Sisanya diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman dengan catatan peneliti telah menyerahkan laporan akhir beserta kelengkapan lainnya dan seluruh penerimaan panjar/dana yang diterima sebelumnya telah dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

E. Pengawasan

- (1) Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat berkewajiban untuk mengawasi maupun mengevaluasi pelaksanaan kegiatan penelitian serta mengupayakan hasil penelitian yang dilakukan oleh tim peneliti untuk memperoleh paten dan/atau publikasi ilmiah dalam jurnal nasional/internasional dan/atau teknologi tepat guna atau rekayasa sosial dan/atau buku ajar, laporan akhir, pemantauan terhadap pelaksanaan penelitian untuk setiap judul-judul penelitian sebagaimana yang dijanjikan oleh peneliti dalam usulan penelitiannya.
- (2) Perolehan-perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

F. Sanksi

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan penelitian belum juga menyelesaikan semua kewajiban dan tugasnya kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat maka peneliti akan dikenakan sanksi denda sebesar 1‰ (satu permil) setiap hari keterlambatan sampai dengan setinggi-tingginya 5 % (lima persen) dihitung dari tanggal jatuh tempo dan wajib disetor ke kas negara atau ke kas daerah sesuai dengan sumber perolehan dana kegiatan penelitian.
- (2) Kelalaian atas pelaksanaan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyebabkan gugurnya hak untuk mengajukan usulan program Penelitian pada tahun berikutnya;

G. Barang Inventaris

Pembelian peralatan (inventaris) sehubungan dengan kegiatan penelitian wajib diserahkan ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat sebagai barang Inventaris Universitas Mulawarman yang pengelolaan administrasinya berada dibawah Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Mulawarman.

H. Lampiran Rencana Anggaran dan Belanja (Terlampir)



PIHAK PERTAMA

Susilo, M.Pd

NIP. 1205 200212 1 002

PIHAK KEDUA

Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si

NIP. 19681114 199303 2 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS MULAWARMAN
LEMBAGA PENELITIAN

27

Alamat : Jl. Krayan No. 1 Kampus Gn. Kelua Samarinda 75119
Telp./Fax. (0541) 741033 – 748482
E-Mail : lemfit_unmul@yahoo.com

**SURAT PENUGASAN PELAKSANAAN KEGIATAN
PENELITIAN FUNDAMENTAL BARU
TAHUN ANGGARAN 2015**

Nomor : 192 /UN17.16/PG/2015
Tanggal 2 Maret 2015

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan penelitian tahun 2015, saya menugaskan

Nama : Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si
NIP : 19681114 199303 2 001
Jabatan : Dqsen Fak. Ekonomi / Ketua Tim Peneliti
Alamat : Kampus Fakultas Ekonomi Unmul Gn. Kelua Samarinda

Untuk melaksanakan kegiatan Penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur)".

A. Dasar Penugasan :

- (1) Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- (2) Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2003, tentang Keuangan Negara;
- (3) Undang-Undang Republik Indonesia No. 01 Tahun 2004, tentang Perbendaharaan Negara;
- (4) Undang-Undang Republik Indonesia No. 15 Tahun 2004, tentang Pemeriksaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- (5) Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;
- (6) Peraturan Presiden No. 47 Tahun 2009, tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
- (7) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 1 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- (8) Keputusan Direktur Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat No. 0100/E5.1/PE/2015 tentang Penerima Hibah Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi Tahun 2015 Batch 1;
- (9) Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Penelitian Pengabdian kepada Masyarakat Nomor : DIPA-023.04.1.673453/2015, tanggal 14 Nopember 2014 DIPA Revisi 01 tanggal 03 Maret 2015.;
- (10) Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Hibah Penelitian Bagi Dosen Perguruan Tinggi Batch I Universitas Mulawarman Tahun Anggaran 2015 No. 140/SP2H/PL/Dit.Litabmas/II/2015.

B. Lingkup Kegiatan dan jangka waktu

- (1) Melakukan Kegiatan Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur)
- (2) Peneliti menyerahkan Laporan Kemajuan sebanyak 3 (tiga) eksemplar dan SPJ Keuangan 70% sebanyak 4 (empat) eksemplar kepada Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman selambat lambatnya tanggal 15 Juni 2015 serta mengunggahnya ke Simlitabmas.
- (3) Draft Laporan Akhir harus disampaikan kepada Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman selambat lambatnya tanggal 15 Oktober 2015 sebanyak 3 (tiga) eksemplar
- (4) Tim Peneliti harus melakukan seminar hasil penelitian yang dikoordinasi oleh Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman pada tanggal 21 - 22 Oktober 2015 dan menyerahkan softcopy bahan presentasi berupa power point sebelum pelaksanaan seminar
- (5) Peneliti harus menyerahkan kepada Lembaga Penelitian berupa :
 - a. Laporan Akhir Penelitian yang sudah disempurnakan sebanyak 5 (lima) eksemplar
 - b. Poster ukuran 70 x 70 cm sebanyak 2 (dua) buah
 - c. Template profil penelitian sebanyak 2 (dua) eksemplar
 - d. Artikel bahasa Indonesia dan bahasa Inggris masing-masing 2 (dua) eksemplar
 - e. CD sebanyak 2 (dua) buah yang memuat point a - d.
 selambat lambatnya tanggal 2 Nopember 2015 dan mengunggahnya ke Simlitabmas.
- (6) Bukti pertanggungjawaban keuangan 30% sebanyak 4 (empat) eksemplar harus diserahkan kepada Ketua Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman selambat lambatnya tanggal 07 Nopember 2015.

C. Anggaran Penelitian

- (1) Pembiayaan Kegiatan Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Di Kalimantan Timur) dibebankan kepada DIPA Direktorat Penelitian Pengabdian kepada Masyarakat Nomor : DIPA-023.04.1.673453/2015, tanggal 14 Nopember 2014 DIPA Revisi 01 tanggal 03 Maret 2015 dengan alokasi biaya sebesar Rp. 75.000.000,- (Tujuh Puluh Lima Juta Rupiah)
- (2) Pengelolaan dana penelitian dilakukan secara swakelola oleh peneliti dan seluruh penggunaan dana penelitian dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku kepada Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman

D. Syarat Pencairan Anggaran dana Penelitian

- (1) Panjar diberikan sebesar 70% dari pagu anggaran yang telah ditetapkan setelah Revisi Proposal kegiatan penelitian maupun Rencana Anggaran Biaya (RAB) disesuaikan dengan anggaran yang telah disetujui oleh Dit Litabmas yang diajukan oleh peneliti telah mendapat persetujuan dari Ketua Lembaga penelitian Universitas Mulawarman.
- (2) Sisanya diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Ketua Lembaga penelitian Universitas Mulawarman dengan catatan peneliti telah menyerahkan laporan akhir beserta kelengkapan lainnya dan seluruh penerimaan panjar/dana yang diterima sebelumnya telah dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

E. Pengawasan

- (1) Ketua Lembaga Penelitian berkewajiban untuk mengawasi maupun mengevaluasi pelaksanaan kegiatan penelitian serta mengupayakan hasil penelitian yang dilakukan oleh tim peneliti untuk memperoleh paten dan/atau publikasi ilmiah dalam jurnal nasional/internasional dan/atau teknologi tepat guna atau rekayasa sosial dan/atau buku ajar, laporan akhir, pemantauan terhadap pelaksanaan penelitian untuk setiap judul-judul penelitian sebagaimana yang dijanjikan oleh peneliti dalam usulan penelitiannya.
- (2) Perolehan-perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

F. Sanksi

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan penelitian belum juga menyelesaikan semua kewajiban dan tugasnya kepada Lembaga Penelitian maka peneliti akan dikenakan sanksi denda sebesar 1 ‰ (satu permil) setiap hari keterlambatan sampai dengan setinggi-tingginya 5 % (lima persen) terhitung dari tanggal jatuh tempo dan wajib disetor ke kas negara atau ke kas daerah sesuai dengan sumber perolehan dana kegiatan penelitian.
- (2) Kelalaian atas pelaksanaan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyebabkan gugurnya hak untuk mengajukan usulan program Penelitian pada tahun berikutnya;

G. Barang Inventaris

Pembelian peralatan (inventaris) sehubungan dengan kegiatan penelitian wajib diserahkan ke Lembaga Penelitian sebagai barang Inventaris Universitas Mulawarman yang pengelolaan administrasinya berada dibawah Lembaga Penelitian Universitas Mulawarman.

H. Lampiran Rencana Anggaran dan Belanja (Terlampir)

PIHAK PERTAMA



[Handwritten signature]
Prof. Dr. H. Sipon Muladi
NIP. 19591231 198503 1 028

PIHAK KEDUA

[Handwritten signature]

Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si
NIP. 19681114 199303 2 001

**LAPORAN TAHUNAN
PENELITIAN FUNDAMENTAL**



**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DAN KINERJA PEGAWAI SERTA KINERJA LAYANAN
(STUDI PADA LAYANAN KESEHATAN PUSKESMAS
DI KALIMANTAN TIMUR)**

TAHUN KE SATU DARI RENCANA DUA TAHUN

TIM PENELITIAN

1. Dr. Tetra Hidayati.SE.,MSi : 0014116801
2. Dr. Rahmawati.SE.,MM : 0011037507

**UNIVERSITAS MULAWARMAN
NOVEMBER, 2015**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kegiatan : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja pegawai serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan di Kalimantan Timur)

Peneliti / Pelaksana
 Nama Lengkap : Dr TETRA HIDAYATI SE. M.Si
 NIDN : 0014116801
 Jabatan Fungsional :
 Program Studi : Manajemen
 Nomor HP : 081254342399
 Surel (e-mail) : hidayati.tetra@yahoo.com
 Anggota Peneliti (1)
 Nama Lengkap : Dr. RAHMAWATI S.E.,M.M.
 NIDN : 0011037507
 Perguruan Tinggi : Universitas Mulawarman
 Institusi Mitra (jika ada)
 Nama Institusi Mitra :
 Alamat :
 Penanggung Jawab :
 Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
 Biaya Tahun Berjalan : Rp. 75.000.000,00
 Biaya Keseluruhan : Rp. 150.000.000,00

Mengetahui
 Dekan

 (Dr. Hj. ANIS RAHMA UTARY, MSi, Ak.,CA)
 NIP/NIK 194911281981032001

Samarinda, 07 - 11 - 2015,
 Ketua Peneliti,


 (Dr TETRA HIDAYATI, SE.MSi)
 NIP/NIK196811141993032001

Mengetahui
 Ketua Lembaga Penelitian 3p

 (Prof. Dr. H. MUSTOFA AGUNG SARDJONO)
 NIP/NIK 195902191983031003

RINGKASAN

Keberhasilan pemerintahan ditunjukkan oleh kemampuannya dari waktu ke waktu memberikan layanan yang memuaskan bagi masyarakat. Dalam menghasilkan layanan sesuai harapan masyarakat diperlukan kesadaran pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, untuk itu penting bagi setiap organisasi memastikan bahwa karyawannya telah melaksanakan tugasnya dengan baik yang ditunjukkan melalui kinerjanya dan memastikan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan masyarakat yang dilayani.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepuasan dan komitmen serta kinerja pegawai. Penelitian juga akan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai serta kinerja layanan berdasarkan persepsi masyarakat.

Sampel dalam penelitian ini adalah puskesmas yang diwakili oleh karyawan garis depan yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat dan masyarakat yang menikmati pelayanan kesehatan pada puskesmas. Penelitian dilakukan pada 30 puskesmas di tiga kabupaten kota di Kalimantan Timur yaitu di wilayah kabupaten kota Samarinda, Kutai Kartanegara, dan Balikpapan.

Metode Analisis yang digunakan adalah pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja layanan; komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja layanan; dan kinerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja layanan.

PRAKATA

Perubahan tata kelola pemerintahan terkait dengan upaya perbaikan layanan publik dari waktu ke waktu selalu dilakukan. Hal ini mendorong pemerintah melalui lembaga-lembaga yang menjadi kepanjangan tangannya selalu melakukan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut, pemerintah perlu memberikan perhatian baik dari sisi pegawai sebagai pihak yang menghantarkan layanan dan masyarakat yang menikmati layanan.

Penelitian ini merupakan gambaran tentang tata evaluasi tata kelola pemerintahan khususnya di bidang layanan kesehatan melalui pusat kesehatan masyarakat (puskesmas) di Kalimantan Timur yang diwakili oleh tiga kabupaten/kota yaitu Kutai Kartanegara, Balikpapan dan Samarinda. Bahwa dalam rangka memberikan menghasilkan kinerja yang baik, perlu dukungan pegawai yang puas dan memiliki komitmen yang tinggi. Selain itu kinerja yang baik harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Harapan peneliti, agar penelitian ini dapat memberikan manfaat dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam tata kelola pegawai puskesmas terutama perbaikan kinerja pegawai .

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN	3
PRAKATA	4
DAFTAR ISI	5
DAFTAR TABEL.....	6
DAFTAR LAMPIRAN	7
BAB 1. PENDAHULUAN	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	37
BAB 4. METODE PENELITIAN	39
BAB 5 . HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	57
BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	64

DAFTAR TABEL

Nomor	Batang Tubuh	Halaman
5.1	Rencana dan Realisasi penelitian s/d bulan Oktober 2015	45
5.2	Daftar sampel puskesmas Samarinda, Balikpapan dan Kutai Kartanegara	46
5.3	Jumlah quisioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk diolah	47
5.4	Rata-rata jawaban responden tentang kepuasan kerja.....	48
5.5	Rata-rata jawaban responden tentang komitmen organisasi.....	48
5.6	Rata-rata jawaban responden tentang kinerja karyawan	49
5.7	Rata-rata jawaban responden tentang kinerja layanan.....	49
5.8	Hasil uji validitas dan reliabilitas.....	50
5.9	Square root AVE dan corelation.....	54
5.10	Path coeficient.....	55

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Batang Tubuh	Halaman
2.1	Hubungan kausal antara motivasi kerja, kinerja dan Sikap kerja	22
2.2	Respon Job dissatisfaction	26
2.3	Kerangka konsep	36

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Batang Tubuh	Halaman
1	Kuisisioner penelitian.....	64
2	Model output PLS	70
3	Dokumentasi penelitian	73
4	Rekapitulasi rata-rata Data Penelitian	84

BAB I.PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak diberlakukannya Undang-Undang No 21 Tahun 1999 sebagaimana telah direvisi dengan Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, yang sering disebut dengan otonomi daerah (otda), ada sejumlah fenomena menarik yang dilakukan oleh masing-masing daerah. Kalau sebelumnya pemerintahan lebih bersifat sentralistik, tetapi dengan undang-undang tersebut pemerintahan lebih desentralistik dimana daerah yaitu kabupaten/kota dan propinsi diberi wewenang secara otonom untuk mengelola daerahnya dalam beberapa bidang pemerintahan. Kewenangan tersebut menjadi sarana bagi setiap kepala daerah dalam mengoptimalkan tugas membangun dan mensejahterakan masyarakat.

Kinerja pemerintah dinilai dari kemampuannya menyediakan layanan yang dibutuhkan masyarakat secara memuaskan. Dalam rangka memberikan layanan pada masyarakat, Sumber daya manusia yang sering disebut pegawai memegang peranan sangat penting, karena mereka adalah pelaku penghantar layanan tersebut melalui kinerja yang dihasilkan.

Salah satu lembaga layanan publik yang paling banyak dinikmati masyarakat adalah layanan kesehatan melalui puskesmas. Pusat Kesehatan Masyarakat, disingkat Puskesmas, adalah Organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat, dengan peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya kesehatan tersebut diselenggarakan dengan menitikberatkan kepada pelayanan untuk masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan.

Saat ini tercatat ada 170 puskesmas di wilayah Kalimantan Timur yang terdiri dari 91 puskesmas dengan perawatan dan 79 puskesmas non perawatan. Pemerintah sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap kesejahteraan dan kenyamanan layanan publik, perlu memastikan bahwa layanan yang diberikan oleh

setiap aparat atau pegawainya melalui kinerjanya telah dirasakan sesuai dengan harapan masyarakat. Untuk itu dibutuhkan pegawai dengan kinerja baik sehingga menimbulkan dampak pada kepuasan masyarakat melalui kinerja layanannya.

Berbicara tentang kinerja pegawai tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia sebagai penghantarnya. Fiedman and Hugh (1995:55) menyatakan : efektivitas suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan akan dipengaruhi oleh kualitas dari anggota organisasi, khususnya perilaku dari anggota organisasi tersebut . Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia melalui kemampuannya berperilaku dalam memberikan pelayanan tidak boleh diabaikan. Kinerja pegawai yang baik pada akhirnya harus dibuktikan dengan kemampuannya memberikan layanan secara baik berdasarkan harapan dan penilaian masyarakat. Kualitas pelayanan adalah kegiatan pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik yang mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan serta mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat. Puskesmas berperan di dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat,

Untuk mendorong kinerja pegawai bisa dilakukan dengan berupaya menciptakan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai, senang dan tidak senang, suka dan tidak suka terhadap segala sesuatu yang berlaku di organisasi. Kepuasan kerjapegawai menjadi sangat penting, karena pegawai yang puas akan dapat mendorong keinginan bekerja lebih baik. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu yang artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Gibson ,1996)

Selain kepuasan juga dibutuhkan komitmen untuk dapat berkontribusi secara optimal pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans ; 2006 :250).

Puskesmas merupakan satu diantara lembaga layanan publik yang menjalankan kegiatannya berupa pelayanan kesehatan .Kinerja pegawaiditunjukkan

dalam kemampuannya memberikan pelayanan kepada pasien yang datang. Selama ini banyak puskesmas dimana pegawai medis dan non medis hanya sekedar menjalankan tanggung jawabnya sebagai pegawai, padahal yang dilayani adalah orang sakit yang membutuhkan layanan dengan sentuhan hati. Untuk itu dibutuhkan pemahaman dari puskesmas tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang nyata-nyata kedua hal ini mampu mendorong kinerja pegawai.

Untuk memastikan apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan harapan masyarakat maka perlu dievaluasi kinerja puskesmas dari sudut pandang masyarakat yang menikmati layanan. Penelitian ini dilakukan di beberapa puskesmas yang ada di Kalimantan Timur diantaranya di Balikpapan, Samarinda, dan Kutai Kartanegara.

Saat ini masih banyak ditemukan keluhan masyarakat terkait dengan layanan puskesmas seperti pelayanan yang kurang menyentuh hati atau kurang ramah, keterlambatan kehadiran petugas puskesmas, dan sebagainya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka disampaikan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja kinerja layanan ?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja layanan?

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

Kinerja sering disebut dengan performance juga disebut result (Cash and Fischer, 1987) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *produktivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction* (Robins, 2003 : 27). Kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcome*, *task performance* (Baron and Greenberg, 1990)

Penilaian terhadap suatu hasil kerja merupakan keharusan, namun dalam melakukan penilaian kerja harus memiliki sarana dan prasarana yang formal dan informal , misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan agar dapat memotivasi sehingga kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja kerja perlu dinilai dan bermanfaat untuk menetapkan gaji, promosi, dan perilaku karyawan serta pembuatan kebijakan perusahaan dalam melakukan perbaikan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja)

Hasibuan (2001:94) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Selanjutnya As'ad (1999) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam

melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3(tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002:67). Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*compensation system*) gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*) , kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Brahmasari (2004 : 64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas , fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga dapat merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada empat unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu

Bagi perusahaan jasa salah satu ukuran kinerja adalah pelayanan. Moeljono (2003) beberapa indikator kinerja yang berdasarkan produktivitas pelayanan adalah berupa etos kerja, keselarasan dengan nasabah, dan kemampuan penanganan yang dihadapi oleh nasabah, perhatian terhadap karyawan yang cakap dan mampu dan dapat diberdayakan, serta upaya peningkatan mutu, jasa dan proses yang dilakukan organisasi

1. Beberapa variabel dari kinerja

Torington and Hall (1998: 289) ; dari awalnya pengaruh dari variabel yang muncul dan diakui berdampak positif terhadap kinerja telah diteliti secara detail misalnya :

a. *Commitment*

Komitmen diuraikan sebagai berikut : (1) *Attitudinal commitment* : loyalitas dan mendukung organisasi, kekuatan dari ciri organisasi, kepercayaan dalam nilai dan tujuan, kesiapan dan usaha-usaha untuk menaruh perhatian kepada organisasi; (2) *Behavioral commitment* : kegiatan yang nyata dalam usaha mengejar tujuan perusahaan

b. *Empowerment*

Memberdayakan karyawan secara penuh dan menyiapkan fasilitas dan memberikan tanggung jawab serta terlibat secara penuh dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi

c. *Leadership*

Kepemimpinan daripada manajemen diidentifikasi sebagai salah satu kunci tingginya kinerja organisasi. Karisma kepemimpinan dan transformasi kepemimpinan memberikan indikasi baiknya seorang pimpinan yang besar. Mempunyai inspirasi dan kekuatan memotivasi yang kuat dan mampu mengilhami karyawan dengan harapan adanya perubahan terhadap organisasi untuk menjadi besar.

d. *Culture*

Ada hubungan antara budaya dan organisasi yang efektif dan asumsinya bahwa budaya akan mempersatukan semua karyawan ke dalam tujuan dari bisnis. Dalam budaya yang kuat akan menciptakan kinerja yang efektif.

e. *Flexibility*

Hubungan fleksibilitas tugas dari kinerja merupakan dua hal yang mempunyai hubungan jelas. Fleksibilitas tugas sangat penting, dimana pekerja berusaha meningkatkan ketrampilan dengan mengurangi atau memperpendek waktu pengerjaan tugas (memelihara kegiatan dalam mengurangi gangguan-

gangguan yang ada). Pekerja memberikan kepedulian yang besar terhadap pekerjaannya dan memberikan tanggung jawabnya. Semua faktor tersebut sangat berpotensi memperbaiki kinerja.

f. Learning

Proses pembelajaran organisasi individu berhubungan dengan kinerja organisasi . Bagaimanapun pencapaian pembelajaran dalam prakteknya sungguh sulit. Berbagai perhatian selalu diberikan terhadap pembelajaran individu, meskipun hanya dalam bentuk retorika. Meningkatnya perhatian yang diterima memungkinkan organisasi untuk belajar sebagai dasar dan menjadikan lebih efektif secara terus-menerus.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mendorong karyawan untuk mengenali atau mengetahui hasil-hasil apa yang telah dicapai baik oleh individu maupun kelompok. Dari penilaian kinerja dapat mengarahkan karyawan untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap apa yang dirasakan masih kurang. Kinerja dilihat dari hasil interaksi antara kemampuan individu dan motivasi.

Sunjoyo (2001); hasil kerja individu (*performance results*) individual diperoleh dari kombinasi usaha seseorang dengan tingkat kemampuan, ketrampilan dan pengalamannya. Hasil kinerja dapat dievaluasi secara formal dan informal oleh manajemen , selanjutnya manajemen mendistribusikan kompensasi dan penghargaan intrinsik. Kedua jenis penghargaan dievaluasi secara individu apakah penghargaan tersebut memuaskan dan pantas atau tidak. Kepuasan atau ketidakpuasan individu adalah memberikan umpan balik pada motivasi untuk berusaha dalam proses selanjutnya.

Carrell et al., (Koesmono, 2005) ; *performance appraisal is a critical process in developing and maintaining a motivated work force by giving feedback to employees on their performance an determining their rewards*. Dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dalam pengembangan dan pemeliharaan kekuatan motivasi kerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan dan penetapan penghargaan karyawan.

Pembinaan dan pengembangan terhadap para karyawan akan berhasil apabila pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara obyektif. Prestasi kerja secara individu akan mendukung tercapainya prestasi perusahaan atau organisasi oleh karena itu penilaian kinerja tidak dapat dipisahkan dengan kebijakan perusahaan.

Soeprihanto (2002;2) ; penilaian pelaksanaan pekerjaan para karyawan pada dasarnya berlaku bagi semua karyawan di perusahaan tanpa memandang tingkatan maupun bidang pekerjaan. Dengan pelaksanaan penilaian yang ada akan menumbuhkan suasana kerja yang sehat, bersemangat, saling menghargai bidang-bidang yang lain dan merasa memiliki perusahaan sebagai satu kesatuan. Sehubungan dengan hal tersebut penilaian prestasi kerja secara rutin perlu dilakukan agar dapat diketahuinya peranan aktif dari karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Tohardi (2002 : 248); penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik (feedback) bagi karyawan itu sendiri, misalnya ada karyawan yang kurang berprestasi maka pihak atasan harus mencari solusi bagaimana cara memperbaiki karyawan tersebut agar dapat berprestasi. Pentingnya penilaian kinerja adalah tidak hanya sekedar menilai pegawai, mencari pada aspek apa pegawai kurang atau lebih; tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau organisasi (Hariandja, 2002:197)

3. Kriteria kinerja

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standart operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak untuk dipatuhi.

Schuler and Jackson (1999 :11) ; kriteria kinerja meliputi :

- a. kriteria berdasarkan sifat, lebih memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan pada penilaian kinerja yang sering dinilai biasanya loyalitas,

- keandalan, kemampuan berkomunikasi maupun ketrampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan pada bagaimana seseorang itu bukan dari apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang karyawan dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku, terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria jenis ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal karena kriteria ini bermanfaat untuk memantau apakah para karyawan berusaha untuk mengembangkan diri.
 - c. Kriteria berdasarkan hasil, berfokus pada apa yang akan dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini hanya dapat diterapkan pada perusahaan yang tidak peduli bagaimana hasil dicapai (kualitas) dan belum tentu tepat untuk setiap pekerjaan.

Kriteria kinerja berbeda-beda antara satu perusahaan dengan yang lain, hal ini disebabkan karena *core bussiness*-nya berbeda-beda, disamping itu juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Mengingat budaya merupakan *way of life* dalam mencapai *vision and mission* yang telah ditetapkan maka antara kinerja dan budaya tidak dapat dipisahkan begitu saja.

Berbagai macam tentang pengukuran kinerja, setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dari jenis usaha perusahaan yang bersangkutan, apakah perusahaan manufaktur atau jasa, dan sebagainya. Pada perusahaan manufaktur pengukuran kinerja pada umumnya menggunakan ukuran produktivitas. Konsep produktivitas dalam bidang ekonomi umumnya ditinjau dari segi output dan inputnya. Pengukuran produktivitas dapat digunakan ukuran fisik dan nilai uang, mengingat dalam perusahaan manufaktur terjadi proses produksi yang merupakan suatu sistem maka produktivitas mempunyai suatu makna memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif dalam usaha menghasilkan output

Gaither (1990 : 627); *productivity means the amount of products or service product with the resources used. Productivity in a time period is usually measured with formulas such as :*

$$Productivity = \frac{Quantity\ of\ produces\ or\ service\ produced}{Amount\ of\ a\ resources}$$

Jadi produktivitas adalah jumlah produk dan jasa yang dihasilkan melalui sumber-sumber yang digunakan. Dapat diartikan sebagai perbandingan output (keluaran) dan input (masukan).

Membahas produktivitas sebagai hasil dari kinerja kerja tidak terlepas dari dari variabel-variabel yang mempengaruhinya baik langsung maupun tidak langsung, dalam hal ini adalah *job satisfaction, culture, motivation* dan *behavior* .

Robbin and De Cenco (1994 : 349); *employees need to see the link between what they produce and whose organization is attempting to achieve. Without this relationship, work may lose meaning, resulting in less motivated, less satisfied employee and less successful organization in term of its goal attainment.* Kebutuhan pekerja dilihat dari hubungan antara apa yang mereka hasilkan dan apa yang diusahakan oleh organisasi untuk mencapainya. Tanpa ada kedua hubungan tersebut, hasil kerja akan berkurang dan motivasi akan menurun, kepuasan kerja berkurang dan kesuksesan organisasi pun tidak tercapai seperti yang dikehendaki. Pada dasarnya diperlukan keseimbangan antara apa yang dihasilkan dengan yang seharusnya diusahakan oleh organisasi agar tujuan dapat tercapai. Untuk itu dibutuhkan kemampuan manajer untuk mengelola teknik-teknik memuaskan karyawan agar kinerja menjadi lebih tinggi.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja yang tinggi sangat memungkinkan untuk mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran perusahaan segera maupun secara perlahan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sekumpulan perasaan individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya, apakah menyenangkan, tidak menyenangkan, puas, tidak puas, suka atau tidak suka. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang

menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan,2001:202). Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Robbins (2003:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan teman sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dalam kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti bahwa penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Kepuasan kerja adalah perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaan. Lebih lanjut Robbin (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian , perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan atau kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich , dan Donely (1996) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan proses dari motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran dan absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi di suatu organisasi.

Menurut Ramayah (2001) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli dengan aspek kepuasan kerja, karena memiliki tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan kerja yang memuaskan pada karyawannya dan percaya pada perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif

terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Davis (Mangkunagara ,2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, accupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasarkan pendapatnya dikemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan turnover mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan pegawai berhubungan dengan absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapan dan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Mangkunagara (2005: 120) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaan. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Handoko (1996: 293) menyatakan bahwa dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi atau kinerja organisasi

1. Pandangan teoritis terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Seringkali *job satisfaction* diperlakukan seolah-olah *job satisfaction* sama dengan atau sangat serupa dengan motivasi kerja. Dalam pembahasan ini perlu diperjelas bahwa kedua hal tersebut cukup berbeda. *Job satisfaction* berkaitan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, sedangkan motivasi adalah perilaku yang timbul pada pekerjaannya. Namun demikian tidaklah mengejutkan bahwa dua topik tersebut tidak terlalu jelas perbedaannya. Hal ini dikarenakan dua alasan. Pertama, kepuasan merupakan respon hedonik sikap suka atau tidak suka terhadap obyek. Seringkali juga diasumsikan bahwa individu akan mendekati hal-hal yang memuaskan dan menghindari hal-hal yang sebaliknya, tidak memuaskan. Akibatnya *job satisfaction* seringkali dikaitkan dengan perilaku kerjasama seperti motivasi kerja. Kedua, kebanyakan teori motivasi mempunyai asumsi hedonik yang mendasari bahwa individu termotivasi untuk mencari hal yang menyenangkan baginya. Akibatnya, banyak teori motivasi juga dipertimbangkan, paling tidak sebagian, teori *job satisfaction*

Jewell and Siegall (1998 : 337-344); berkenaan dengan kepuasan kerja ada tiga teori antara lain :

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh Adam (1963)

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang akan dirasakan apabila ada keadilan (*equity*) atau tidak, dalam melaksanakan kegiatannya dan kondisi ini didapatkan

dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat tentang pekerjaannya, jabatannya dalam lingkungan kerjanya.

Dalam teori keadilan ada beberapa elemen antara lain :

- a. Adil dalam input, artinya adanya masukan yang dirasakan oleh pekerja sehingga dapat mendorong pekerjaan atau tugasnya, misalnya tambahan pendidikan, pengalaman, ketrampilan, alat-alat kerja dan sebagainya.
 - b. Adil dalam outcome, artinya karyawan merasakan hasil pekerjaannya ,misalnya gaji, bonus, pengakuan dan kesempatan untuk berprestasi
 - c. Adil dalam comparison, artinya bahwa karyawan dapat perlakuan yang sama bila dibandingkan dengan karyawan lain baik di dalam intern perusahaan maupun dalam ekstern perusahaan
2. Teori pertentangan (*Discrepancy Theory*) oleh Porter (1961)
- Porter dalam mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang diterima atau yang dirasakan
3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*) oleh Herzberg (1959)
- Ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam kepuasan karyawan :
- a. *Hygiene* Faktor yaitu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan atau seseorang. Faktor-faktornya adalah :
 1. kualitas pengawasan
 2. Gaji
 3. Kebijakan-kebijakan perusahaan
 4. Kondisi kerja fisik
 5. Hubungan dengan orang lain
 6. Keamanan kerja
 - b. *Motivators* yaitu faktor pemuas karyawan atau seseorang. Faktor-faktornya adalah :
 1. Kesempatan promosi
 2. Kesempatan berkembang
 3. Pengakuan
 4. Tanggung jawab
 5. Prestasi

Howel dan Dipboye (Munandar , 2001 : 350) bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja merupakan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Sedangkan hubungan kausalitas antara motivasi kerja, kinerja, dan sikap kerja adalah sebagai berikut :

<p>MODEL A Kondisi kerja → Sikap Kerja → Motivasi kerja → Kinerja</p>
<p>MODEL B Kondisi kerja → Motivasi kerja → Kinerja → Sikap Kerja</p>
<p>MODEL C Kondisi kerja 1 → Motivasi kerja 1 → Sikap Kerja Kondisi kerja 2 → Motivasi kerja 2 → Kinerja</p>

Sumber : Munandar , Psikologi Industri dan Organisasi (2001:351)

Gambar 2.1 : Hubungan kausal antara motivasi kerja, kinerja dan sikap kerja

Keterangan

Model A : Pada model ini manajemen harus menciptakan kondisi kerja yang dapat menimbulkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi atau perusahaan. Pada sikap pekerja yang positif akan menghasilkan kinerja yang optimal dan segala aktivitasnya akan menjadi efektif pula.

Model B : Motivasi kerja muncul karena adanya kondisi kerja yang kondusif, dimana sikap kerja merupakan akibat dari bukan yang menentukan motivasi kerja dan kinerja. Pekerja menjalankan tugasnya dengan keras dan keberhasilannya merupakan kebanggaan dan dapat mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan perusahaan. Pihak manajemen tidak perlu susah-susah bagaimana menentukan kepuasan kerja bagi pekerjaannya karena individu-individu yang telah cukup dewasa untuk bersikap terhadap apa yang dihadapi. Pengusaha berkewajiban untuk melakukan usaha-usaha yang dapat meyakinkan bahwa apabila pekerja bekerja dengan keras dan menghasilkan kinerja yang positif akan memperoleh kompensasi yang memadai

Model C : Dalam model ini nampak tidak adanya hubungan kausal secara langsung antara sikap kerja dan kinerja. Sikap kerja tidak menyebabkan timbulnya kinerja. Antara sikap kerja dan kinerja merupakan hal terpisah dari motivasi kerja dan kondisi kerja yang berbeda. Agar timbul sikap pekerja yang positif, manajemen memerlukan tindakan yang mengarah pada motivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa sikap kerja dan kinerja merupakan hasil yang terpisah dari proses terjadinya.

Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya orang merasa puas terhadap hasil kerjanya karena berhasil memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya

Garboua and Montmarquette (1996) seseorang secara jelas berpendapat bahwa kepuasan atau ketidakpuasan ditujukan kepada pengalaman masa lampaunya dalam seluruh hidupnya. Pengalaman dalam bidang pekerjaan akan berpengaruh terhadap perilaku berikutnya. Berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan tentunya akan menjadikan pembelajaran seseorang dalam usaha untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga dalam melaksanakan tugasnya dalam bidang pekerjaan berusaha menghasilkan hasil yang positif

2. Kepuasan Kerja sebagai Kebutuhan

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa seseorang melakukan tindakan dengan tujuan untuk memperoleh pemenuhan kebutuhannya. Kebutuhan seseorang dapat berbentuk fisik dan non fisik, khususnya untuk non fisik diantaranya adalah kepuasan kerja. Ukuran kepuasan kerja antara orang yang satu dengan lainnya bisa berbeda. Hal ini tergantung dari situasi kerja yang mendukungnya, misalnya suatu pekerjaan tanpa masa depan pasti tidak akan memuaskan. Dalam mengukur kepuasan menyangkut beberapa hal, antara lain : 1) berapa yang diterima saat ini; 2) berapa yang seharusnya diterima; 3) seberapa pentingnya perbedaan antara yang seharusnya diterima dengan yang diterima. Semakin kecil perbedaan antara yang diterima dengan yang seharusnya maka makin besar kepuasannya

Mengenai kepuasan kerja sampai pada tingkat tertentu adalah relatif bagi setiap orang. Pada umumnya individu akan membandingkan pendapatannya dengan orang lain (*comparison persons*) dengan formula sebagai berikut :

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Outcome A}} : \frac{\text{Input B}}{\text{Outcome B}}$$

Apabila perbandingan tersebut dianggap cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, namun apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*) sebaliknya yang timbul adalah ketidakpuasan.

Walker (1992: 262) ; *employees often measure their job satisfaction largely in term of this rewards, which are the most tangible ones received from the job. Individuals may gain job satisfaction from a personal sense of accomplishment through work and also from feed back about their performance.* Cook and Curtis (1990) *if people expect particular need to be satisfied persistently, non satisfaction causes dissatisfaction. Satisfaction of these needs may not motivate*

Apabila seseorang mengharapkan pemenuhan kebutuhan, secara khusus menghasilkan kepuasan secara terus menerus, ketidakpuasan menyebabkan penurunan kepuasan. Kepuasan dari pemenuhan kebutuhan mungkin tidak memotivasi. Jadi kepuasan yang diperoleh dari terpenuhinya kebutuhan seseorang belum tentu memotivasi, karena kepuasan yang diperoleh pada saat tertentu belum tentu seperti apa yang diharapkan

3. Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap kinerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting bagi peningkatan produktivitas atau kinerja individu, industri atau masyarakat. Kepuasan kerja individu, memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kemakmuran pekerja, sedangkan bagi industri kepuasan kerja dapat mengarah kepada peningkatan prestasi produksi dan pengurangan biaya yang seharusnya tidak perlu. Kepuasan kerja dapat terealisasi akibat adanya sikap dan perilaku karyawan yang positif.

Yousef (1998) diharapkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap tugasnya dapat meningkatkan kinerja. Hasil-hasil empiris memperlihatkan bahwa kepuasan kerja ada suatu korelasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan terhadap kinerja berbeda-beda diantara budaya-budaya bangsa.

As'ad (1999 :103) Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlarut pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Ketidakpuasan kerja muncul ketika apa yang diharapkan tidak tercapai dan kondisi pekerjaan tidak mendukung terjadinya iklim yang sehat bagi pekerja. Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara sesuai dengan keputusan yang diambil oleh masing-masing individu

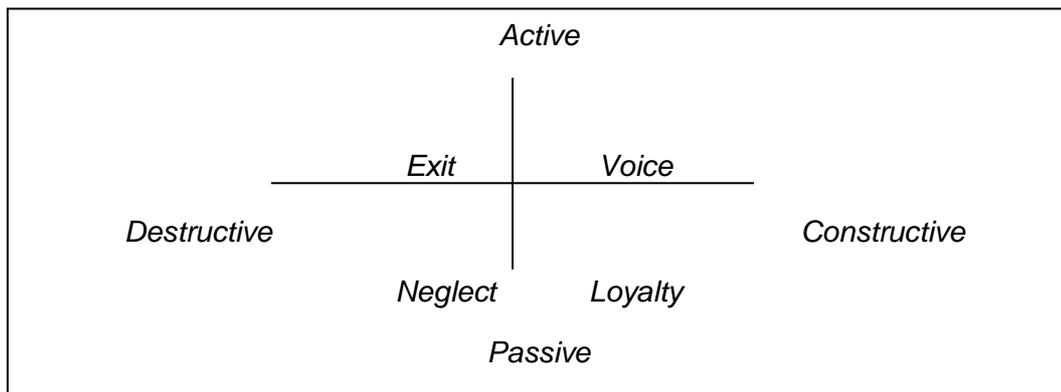
Robbins (2001 : 79) ; *employee dissatisfaction can be expressed in a number of ways. For example rather than quit, employees can complain , be in subordinate, steal organizational property , or shirk a part of their work responsibilities. Difers four responses that differ from one another along two dimensions : Constructiveness/ destructiveness and activity/passivity. They are defined as follows :*

Exit : Behavior directed toward leaving the organization including, looking for a new position as well as resigning.

Voice : Actively and constructively attempting to improvements, discussing problem with superiors and some forms of union activity

Loyalty : Positively but optimistically waiting for conditions to improve, including speaking up for the organization in the face of external criticism and trusting the organization and its management to “ do he right thing”

Neglect : Possibly allowing conditions to worsen, including chronic absenteeism or lateness, reduced effort and increased error rate



Gambar 2.2 : *Respon to job dissatisfaction*

Sumber : Rusbult and Lowey (1985) dalam Robbins (2001: 81)

Ternyata ketidakpuasan kerja menimbulkan perilaku individu yang berbeda-beda terhadap organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut peran manajemen dibutuhkan untuk mengakomodasi semua perilaku yang muncul agar ketidakpuasan dapat diolah menjadi suatu perilaku yang efektif. Pertanyaan yang penting adalah kapan ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan kreatifitas sehingga tercapai kinerja yang efektif.

Zhou and George (2001) agar supaya ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan kreativitas, anggota-anggota perusahaan harus memiliki respon aktif-konstruktif, bukan pasif destruktif maupun pasif. Meninggalkan pekerjaan memang merupakan pilihan riil bagi karyawan yang tidak puas, akan tetapi apabila karyawan merespon dengan jalan keluar dari perusahaan, potensi mereka untuk membuat perbaikan dalam perusahaan otomatis hilang . Jadi keluar bukanlah merupakan pilihan yang tepat bagi karyawan apabila mereka menyadari bahwa tindakan untuk keluar dari perusahaan terkait dengan resiko yang besar.

Ramayah, et. al., (2001) ; *Today's managers find to ignore the issue of job satisfaction at a time when the demand of meaningful work is increasing. There are two main reasons why managers are concerned with job satisfaction. First, they have a moral responsibility to do what the can to provide their employees with satisfying work environment. Second, they believe that the behavior of satisfied workers will make positive contribution to the organization.* Bagi seorang manajer sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan

percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Jansen (2001); para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

(1)Konsekwensi dari Kepuasan

Beberapa variabel yang penting yang mempunyai relevansi manajerial dan berkorelasi dengan kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2003: 272) adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi. Suatu penelitian meta analisis yang belum lama dilakukan menguji sembilan hasil penelitian yang melibatkan 2.237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan. Para manajer dapat secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja
- b. Keterlibatan dalam pekerjaan. Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan seorang individu dengan peran dan pekerjaannya. Suatu meta analisis yang melibatkan 27.925 reponden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karenanya , para manajer terdorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan dengan tujuan untuk mendorong keterlibatan para karyawan.
- c. Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik. Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik merupakan perilaku karyawan yang melampaui panggilan tugas. Suatu meta analisis yang mencakup 6.746 orang dari 28 penelitian yang terpisah mengungkapkan adanya korelasi yang signifikan dan cukup positif antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian tambahan menunjukkan bahwa, perilaku sebagai anggota organsasi yang baik pada karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja dari pada oleh kepribadian karyawan.
- d. Komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-

tujuannya. Suatu meta analisis dari 68 penelitian yang melibatkan 35.282 orang individu mengungkapkan hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan komitmen. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

- e. Ketidakhadiran. Ketidakhadiran menghabiskan biaya, dan para manajer senantiasa mencari jalan keluar untuk mengurangnya. Suatu rekomendasi adalah meningkatkan kepuasan kerja. Jika ini merupakan suatu rekomendasi yang valid, seharusnya terdapat suatu hubungan negatif yang kuat (atau korelasi negatif) antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Dengan kata lain dengan meningkatnya kepuasan kerja seharusnya ketidakhadiran menurun. Seorang peneliti pelacak prediksi dengan menyusun tiga meta analisis terpisah yang meliputi 74 penelitian. Hasilnya mengungkapkan hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan ketidakhadiran. Oleh karena itu perlu disadari oleh manajer bahwa belum tentu ada hubungan yang signifikan dengan menurunnya ketidakhadiran karyawan dengan meningkatnya kepuasan kerja
- f. Berhentinya karyawan. Berhentinya karyawan penting untuk mendapatkan perhatian para manajer karena mengganggu kelangsungan organisasi dan juga sangat menghabiskan biaya. Suatu meta analisis yang meliputi 78 penelitian yang mencakup 27.543 orang menunjukkan suatu hubungan yang cukup negatif antara kepuasan dengan berhentinya karyawan. Dan kekuatan hubungan ini, para manajer disarankan untuk mencoba mengurangi tingkat berhentinya karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- g. Stress yang dirasakan. Stress dapat memiliki dampak yang sangat negatif pada perilaku organisasi dan kesehatan seorang individu. Stress berhubungan secara positif dengan ketidakhadiran, berhentinya karyawan, penyakit jantung koroner, dan infeksi yang disebabkan oleh virus. Berdasarkan pada penelitian meta analisis yang melibatkan tujuh penelitian yang mencakup 2.659 orang individu mengungkapkan bahwa stress yang dimiliki memiliki hubungan negatif yang kuat dengan kepuasan kerja. Diharapkan bahwa para manajer akan berusaha mengurangi dampak negatif dari stress dengan meningkatkan kepuasan kerja.

- h. Prestasi kerja. Salah satu perdebatan yang terbesar dalam pusat penelitian organisasi adalah hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Beberapa orang, seperti Herzberg, berpendapat bahwa kepuasan mengarah pada prestasi yang lebih tinggi, sementara beberapa orang lainnya bertahan bahwa prestasi yang tinggi mengarah pada kepuasan. Untuk menyelesaikan perdebatan ini, sebuah penelitian meta analisis mengakumulasi hasil dari 74 penelitian, yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja terhadap 12.192 orang. Ditemukan bahwa terdapat suatu hubungan positif yang lemah antara kepuasan dan prestasi. Para peneliti mengidentifikasi dua alasan kunci yang menyebabkan hasil itu salah arah dan terlalu rendah hubungan yang seharusnya terjadi antara kepuasan dengan prestasi. Pertama, kepuasan kerja secara teoritis tidak diharapkan memiliki suatu pengaruh yang kuat terhadap perilaku (misalnya prestasi dan berhentinya karyawan). Sebaliknya, kepuasan secara hipotesis mempengaruhi prestasi secara tidak langsung melalui tujuan atau usaha seseorang karyawan. Alasan kedua, pada masalah keakuratan pengukuran prestasi seorang individu. Jika urutan prestasi tidak mencerminkan interaksi aktual dan saling ketergantungan di tempat kerja, ini menemukan hasil meta analisis yang lemah disebabkan oleh ukuran yang tidak lengkap dari prestasi tingkat individu. Pengujian hubungan antara ukuran kepuasan kerja dengan prestasi organisasi adalah solusi untuk memperbaiki persoalan ini. Penelitian untuk mendukung gagasan ini, ditemukan suatu korelasi positif yang signifikan antara prestasi organisasi dengan kepuasan karyawan untuk data yang dikumpulkan dari 298 sekolah dan 13.808 guru. Jadi tampak bahwa para manajer dapat mempengaruhi prestasi secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan

C. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi berkorelasi dengan kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2003::272) . Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Penelitian telah menemukan bahwa terdapat hubungan antara komitmen dengan kinerja karyawan bagi mereka yang membutuhkan dana lebih kuat daripada mereka yang tidak membutuhkan dana (Breet et.al., 1995; dalam Darmawan, 2013:174). Sedangkan Meyer et.al (1989) dalam penelitiannya menemukan bahwa affective commitmen (AC), mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, sedangkan continuence commitment mempunyai hubungan yang negatif terhadap kinerja (Darmawan, 2013: 174)

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan.

a. Konsep Komitmen organisasi

Telah banyak perhatian ditujukan pada penelitian komitmen terhadap organisasi (Mowday, Potter & Steer, 1982). Seperti banyak elemen dalam psikologi organisasi, komitmen telah dikonseptualisasikan dan diukur dalam bermacam cara. Konseptualisasi komitmen yang umum dijumpai dalam literatur adalah kaitannya dengan perpindahan (*turnover*), karyawan yang berkomitmen kuat adalah mereka yang paling tidak mungkin untuk meninggalkan organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan seberapa jauh seorang pekerja mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya dalam suatu organisasi (Mowday et al., 1978). Komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu (Robbin, 2003:92). Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi

dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya (Kreitner and Kinicki, 2003 : 274). Porter et al., (1973) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, dan (3) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan

Meyer dan Allen (1990) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu :

- a) Komitmen afektif ; yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam organisasi karena keinginannya sendiri.
- b) 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.
- c) Komitmen normatif; yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut

Dalam model yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1990) tiga pendekatan yang dijelaskan diatas disebut dengan *komitmen affective*, *komitmen continuance* dan *komitmen normative*. Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan 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.

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen keberlangsungan

yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), seangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) Meyer & Allen (1990)

Robbins (2003:92) mengemukakan keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan dibandingkan dengan kepuasan kerja.

b. Hasil Komitmen organisasi

Ringkasan penelitian dari dulu sampai sekarang (Mowday et al., 1982; Luthan, 2006) menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan, seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Juga terbukti bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan hasil yang lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi yang hangat mendukung dan menjadi anggota tim yang baik yang siap membantu (Luthans, 2006). Seperti halnya kepuasan, terdapat beberapa studi yang tidak menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel komitmen dan hasil (Randall, Fedor, Longenecker, 1990) dan dimana terdapat pengaruh yang sedang antara komitmen organisasi dan kinerja. Sebagai contoh, sebuah studi menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dengan kinerja untuk orang dengan kebutuhan finansial rendah daripada orang dengan kebutuhan finansial tinggi (Breat et al, 1995), dan studi lain menunjukkan bahwa semakin tinggi posisi karyawan dalam pekerjaannya dan dalam organisasi tempat mereka bekerja, semakin kurang dampak komitmen terhadap kinerja (Wright & Bonett, 2002). Studi juga menunjukkan bahwa komitmen pada penyelia lebih berhubungan dengan kinerja daripada komitmen pada organisasi (Becker et al., 1996). Kesimpulannya banyak peneliti yang sependapat bahwa sikap komitmen organisasi – di banding dengan kepuasan kerja – adalah prediktor yang lebih baik dari variabel hasil yang diinginkan (Luthans, 2006) sehingga pantas mendapatkan perhatian dari manajemen.

C. Kinerja Layanan (*Service Performance*)

Definisi kualitas layanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut (Tjiptono, 2005:59), kualitas layanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan pengandaian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu *expected service* dan *perceived service* (Tjiptono, 2005:60). Apabila layanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jasa yang dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Aspek dari kualitas layanan adalah spesifikasi pesanan (kebutuhan pelanggan) dan yang paling esensial adalah pelanggan (dari *contact personal*). Dalam bisnis jasa sikap dan pelayanan *contact personal* merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kualitas layanan yang dihasilkan. Bila aspek tersebut dilupakan, maka dalam waktu yang tidak terlalu lama perusahaan bersangkutan dapat kehilangan banyak pelanggan dan dijauhi calon pelanggan.

Sehubungan dengan peranan *contact personal* yang sangat penting dalam menentukan kualitas layanan. Setiap perusahaan memerlukan *service excellence*. Yang dimaksud *service excellence* atau pelayanan unggul, yakni suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan (Tjiptono, 2005 : 58).

Service performance adalah kinerja dari pelayanan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan menilai kualitas pelayanan yang benar-benar mereka rasakan (Cronin dan Taylor, 1994; dalam Dharmayanti, 2006). Slaka service performance dinyatakan lebih tepat dalam mengukur kualitas jasa (R. Kenneth Teas, 1994; dalam Dharmayanti,2006). Service performance lebih bisa menjawab permasalahan yang muncul dalam menentukan jasa karena bagaimanapun konsumen hanya akan bisa menilai kualitas yang mereka terima dari suatu produsen tertentu bukan pada persepsi mereka atas kualitas jasa pada umumnya (Cronin dan Taylor, 1992; dalam Dharmayanti, 2006).

Total Quality Service merupakan suatu komitmen untuk merealisasikan konsep yang berorientasi pada *customer*, menetapkan suatu standart kinerja pelayanan mengukur kinerja perusahaan dengan melakukan *benchmarks*, mengenali dan memberikan perilaku teladan serta memelihara daya tarik bagi konsumen setiap saat dalam upaya untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar.

Kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama (Tjiptono, 2005 : 60) yaitu :

- a. *Technical quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas *ouput* (keluaran) jasa yan diterima pelanggan. Hal ini dapat diperinci lagi menjadi :
 - 1) *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya harga.
 - 2). *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa, contohnya ketepatan waktu, kecepatan waktu, kecepatan pelayanan, dan kerapian hasil.
 - 3). *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengkonsumsi suatu jasa, misalnya kualitas operasi jantung.
- b. *Functional quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.
- c. *Corporate image*, yaitu profil, reputasi, citra umum, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Kualitas jasa yang baik kini dipandang banyak perusahaan sebagai alat untuk memperoleh keunggulan bersaing. Kualitas jasa yang baik dan konsisten akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengikat pelanggan lamanya serta dapat menarik pelanggan potensial. Pengertian modern dari konsep kualitas adalah

membangun sebuah sistim kualitas modern. Sistim kualitas modern dapat dicirikan dalam lima karakteristik yaitu :

- 1) Sistim kualitas modern berorientasi pada pelanggan.
- 2) Sistem kualitas dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
- 3) Adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik terhadap kualitas.
- 4) Adanya aktifitas yang berorientasi pada pencegahan kerusakan bukan berfokus pada aktifitas mendeteksi kerusakan saja.
- 5) Adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan “jalan hidup” atau kualitas merupakan landasan kultur perusahaan.

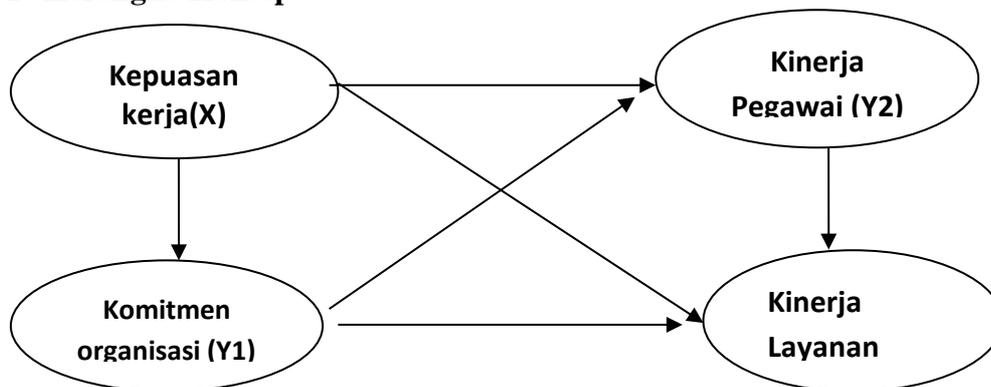
Service quality merupakan hal yang tidak mudah untuk diterangkan secara kuantitatif, tetapi dapat digunakan dalam perusahaan dalam hal ini rumah sakit untuk menentukan pencapaian hasil kerja secara tepat dan konsisten. Kelima dimensi dalam melihat kualitas pelayanan :

- a. *Realiability* (kehandalan), yakin kemampuan memberikan barang dan jasa sesuai dengan yang dijanjikan seperti ketepatan waktu ketepatan kualitas dengan label.
- b. *Responsiveness* (ketanggapan), yakni berupa keinginan kuat untuk membantu dan memberikan layanan sebaik mungkin kepada pelanggan.
- c. *Tangibles* (berwujud) berupa fasilitas-fasilitas fisik, yakni berupa peralatan dan penampilan sarana dan prasarana fisik seperti gedung bagus, tempat tidur nyaman juga dari personalia sumber daya manusianya.
- d. *Assurance* (jaminan atau kepastian), kemampuan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan terhadap perusahaan.
- e. *Empathy* (empati) yang merupakan perhatian individual yang diberikan terhadap konsumen.

Dengan mengetahui variabel-variabel penting dari kualitas di atas dan kemudian membandingkan dengan kualitas layanan yang diharapkan oleh konsumen, pelaku bisnis dapat mengetahui efektivitas penyampaian layanan kepada konsumen. Dari perbandingan tersebut, didapat *gap* sebagai *service quality measurement variable* diantara keduanya. Semakin besar *gap* yang diperoleh, berarti semakin besar pula

kesenjangan antara layanan yang berkualitas menurut harapan konsumen dengan layanan yang berkualitas menurut persepsi manajemen perusahaan.

F. Kerangka Konsep



Gambar 2.3 : Kerangka konsep

G. Hipotesis

Berdasarkan Latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja kinerja layanan
5. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja layanan

BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang yang telah dikemukakan maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis kepuasan kerja pegawai puskesmas
2. Menganalisis komitmen organisasi pegawai
3. Menganalisis kinerja pegawai puskesmas
4. Menganalisis kinerja layanan puskesmas
5. Menganalisis Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada puskesmas di Kalimantan Timur
6. Menganalisis Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada puskesmas di Kalimantan Timur
7. Menganalisis Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja layanan (berdasarkan persepsi masyarakat) pada puskesmas di Kalimantan Timur
8. Menganalisis Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada puskesmas di Kalimantan Timur
9. Menganalisis Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja layanan (berdasarkan persepsi masyarakat) pada puskesmas di Kalimantan Timur
10. Menganalisis Pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja layanan (berdasarkan persepsi masyarakat) pada puskesmas di Kalimantan Timur

B. Target Luaran

Adapun target luaran penelitian ini adalah: Publikasi artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional

C.. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk 2 stake holder yaitu untuk pemerintah daerah dan bidang keilmuan bagi kalangan akademisi.

1. Pemerintah Daerah
 - a. Tahun pertama .Hasil penelitian bisa dijadikan informasi terkait dengan kepuasan kerja pegawai, komitmen organisasi dan kinerja pegawai serta kinerja layanan berdasarkan penilaian masyarakat pengguna layanan

puskesmas. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam pembuatan kebijakan lebih lanjut

- b. Tahun kedua. Menyusun strategi pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat

2. Kalangan akademisi

Bagi kalangan akademisi menambah wawasan keilmuan dan pengembangan ilmu di bidang perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran.

BAB IV. METODE PENELITIAN

A. Definisi operasional variabel

Untuk memudahkan pemahaman terhadap variabel yang diteliti, maka dikemukakan definisi operasional variabel sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja (X1) adalah adalah persepsi pegawai puskesmas tentang perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan sebagai hasil evaluasinya terhadap aspek-aspek yang diterima dari pekerjaan maupun organisasinya.. Indikator untuk mengukur pkepuasan kerja :
 - a. Puas terhadap pekerjaan
 - b. Puas atasan
 - c. Puas terhadap perlakuan manajemen
 - d. Puas terhadap kemajuan (pencapaian prestasi)
 - e. Puas terhadap sistim promosi

2. Komitmen organisasional (Y1) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh perawat terhadap organisasi atau unit organisasinya. Komitmen organisasi diukur mengacu pada self report dengan menggunakan instrumen OCQ (organizational commitment questionnaire) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen . Pernyataan tersebut adalah :
 - a. Merasa diri telah menjadi bagian dari puskesmas
 - b. Mmemiliki ikatan emosional dalam bekerja dengan puskesmas
 - c. Akan melakukan usaha semaksimal mungkin untuk membantu puskesmas dalam mencapai tujuannya
 - d. Akan menghabiskan waktu karier di puskesmas
 - e. Meninggalkan pekerjaan yang sekarang akan merugikan
 - f. Memiliki perasaan harus loyal terhadap puskesmas
 - g. Memiliki perasaan harus berkorban demi puskesmas
 - h. Memiliki perasaan harus tidak mengkritik perusahaan

3. Kinerja pegawai (Y2) adalah penilaian pegawai tentang kemampuannya melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mengukur kinerja digunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Rivai (2006:354) sebagai berikut :

- a. Pengetahuan pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari
- b. Pemahaman pegawai terhadap pedoman kerja sehari-hari
- c. Keyakinan pegawai terhadap penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan tugasnya
- d. Pegawai merasa dapat menyelesaikan tugas secara memuaskan
- e. Pegawai mengutamakan kerjasama dengan rekan sekerja agar kinerjanya lebih baik .
- f. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan
- g. Pegawai tidak pernah meninggalkan pekerjaan, meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak
- h. Membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan atasan adalah sangat penting/perlu
- i. Kualitas kerja adalah yang utama bagi perawat
- j. Kepuasan pelanggan adalah satu keharusan bagi perawat

4. Kinerja Layanan (Y3) adalah persepsi masyarakat pengunjung puskesmas terhadap kinerja layanan yang diberikan oleh pihak puskesmas . Indikator yang digunakan untuk mengukur adalah

- a. Keandalan
- b. Keresponsifan
- c. Jaminan
- d. Empati
- e. Bukti fisik

B Skala Penelitian

Skala dalam penelitian ini menggunakan skala Likert (Sugiyono,2010). Skala likert merupakan skala *multipleitem* yaitu skala yang dipergunakan untuk

mengukur, sikap terhadap suatu objek dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan, sikap ini dinyatakan dengan setuju atau tidak setuju.

Penilaian responden terhadap atribut tanggapan dalam penelitian ini diberi nilai sebagai berikut :

- STS : Sangat Tidak Setuju dengan nilai 1
- TS : Tidak Setuju dengan nilai 2
- CS : Cukup Setuju dengan nilai 3
- S : Setuju dengan nilai 4
- SS : Sangat Setuju dengan nilai 5

Untuk memberikan kriteria jawaban rata digunakan skor sebagai berikut :

$$\text{Rentang} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah pertanyaan}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

1,00 – 1,80 : Tidak baik

1,81 – 2,60 : Kurang baik

2,61 – 3,40 : Cukup baik

3,41– 4,20 : Baik

4,21 – 5,00 : Sangat baik

C. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada puskesmas di Kalimantan Timur yang dilakukan pada tiga kabupaten kota masing-masing dengan lokasi penelitian puskesmas di samarinda , Balikpapan dan Kutai Kartanegara. penelitian dimulai dari bulan April s/d Oktober 2015

D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2002 :72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut

Populasi dalam penelitian ini adalah puskesmas di Kalimantan Timur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 puskesmas yang menyebar di 3 kabupaten kota yaitu puskesmas di wilayah Samarinda, Kutai Kartanegara, dan Balikpapan.. Setiap puskesmas diwakili oleh masing-masing 10 orang pegawai garis depan dan pengunjung puskesmas. Karyawan garis depan yaitu pegawai yang berhubungan langsung dengan pasien yang berkunjung ke puskesmas

E. Tehnik Analisis Data

Teknik pengolahan data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Model persamaan struktural merupakan teknik analisis multivariate (Bagozzi dan Fornel, 1982) dalam Ghazali (2006) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. Tidak seperti model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersamasama yaitu:

1. Model struktural: hubungan antara konstruk independen dan dependen.

2. Model measurement: hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk:

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis. Dalam analisis dengan menggunakan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:

1.1. Pengukuran (*Outer Model*)

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

1.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh

variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* harus diatas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan *power* 80 persen (Hair et al, 2006).

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian:

Penelitian dilakukan pada puskesmas di kota Samarinda, Balikpapan dan Kutai Kartanegara ; dari bulan April sampai dengan Oktober 2015 pada 30 puskesmas yang menyebar pada 3 (tiga) kabupaten kota, masing masing 10 puskesmas untuk kota/kabupaten. Dari lokasi dan jumlah puskesmas yang telah direncanakan sampai dengan bulan oktober 2015 telah diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 5.1 : Rencana dan realisasi penelitian sampai dengan bulan Oktober 2015

No	Nama Puskesmas	Rencana	Realisasi
1	Samarinda	10 puskesmas	10 puskesmas
2	Balikpapan	10 puskesmas	10 puskesmas
3	Kutai Kartanegara	10 puskesmas	10 puskesmas

Sumber : Hasil penelitian, April s/d oktober 2015

Puskesmas yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dalah sebagai berikut :

Tabel 5.2 : Daftar sampel puskesmas Samarinda, Balikpapan, dan Kutai kartanegara

No	Kabupaten/kota	Nama Puskesmas	Kecamatan
1	Samarinda	Palaran	Palaran
		Sambutan	Samarinda Ilir
		Sidomulyo	Samarinda ilir
		Kampung Baqa	Samarinda sebrang
		Harapan baru	Samarinda sebrang
		Pasundan	Samarinda ulu
		Wonorejo	Samarinda ulu
		Remaja	Samarinda utara
		Bengkuring	Samarinda utara
		Sempaja	Samarinda utara
		2	Balikpapan
Gn bahagia	Balikpapan selatan		
Telagasari	Balikpapan selatan		
Batu Ampar	Balikpapan Utara		
Gunung Samarinda	Balikpapan utara		
Mekarsari	Balikpapan tengah		
Baru ilir	Balikpapan barat		
Margomulyo	Balikpapan Barat		
Muara Rapak	Balikpapan utara		
Klandasan ilir	Balikpapan Selatan		
3	Kutai Kartanegara		
		Loa Kulu	Loa Kulu
		Loa Janan	Loa Janan
		Sugai Meriam	Anggana
		Teluk dalam	Tenggarong sebrang
		Loa Ipuh	Tenggarong seberang
		Sungai Merdeka	Samboja
		Batuah	Loa janan
		Loa duri	Loa duri
		Mangkurawang	Tenggarong

Sumber : data Oktober 2015

Sedangkan sampel untuk masyarakat pengguna layanan masing- masing diambil 10 responden untuk setiap puskesmas.Sampel diambil pada saat masyarakat berkunjung ke puskesmas dan pasien telah menggunakan layanan minimal 2 kali.

Berdasarkan hasil penelitian, yang direncanakan dari masing-masing puskesmas diambil sampel masing masing sebanyak 10 orang untuk pasien dan 10 orang untuk pegawai, berda sarkan waktu penyebaran yang telah ditentukan terkumpul masing masing sebagai berikut :

Tabel 5.3 : Jumlah kuisioner yang dikembalikan dan memenuhi syarat untuk diolah

No	Kabupaten/ Kota	Nama Puskesmas	Kuisisioner disebar		Kuisisioner Kembali			
			Pegawai	Pengunjung	Pegawai	Pengunjung		
1	Samarinda	Palaran	10	10	10	10		
		Sambutan	10	10	10	10		
		Sidomulyo	10	10	6	10		
		Kampung Baqa	10	10	8	10		
		Harapan baru	10	10	10	10		
		Pasundan	10	10	8	10		
		Wonorejo	10	10	9	10		
		Remaja	10	10	10	10		
		Bengkuring	10	10	7	10		
		Sempaja	10	10	9	10		
		2	Balikpapan	Sepinggan baru	10	10	10	10
				Gn bahagia	10	10	10	10
Telagasari	10			10	7	10		
Batu Ampar	10			10	10	10		
Gunung Samarinda	10			10	9	10		
Mekarsari	10			10	10	10		
Baru ilir	10			10	6	10		
Margomulyo	10			10	10	10		
Muara Rapak	10			10	8	10		
Klandasan ilir	10			10	9	10		
3	Kutai Kartanegara	Rapak mahang	10	10	10	10		
		Loa Kulu	10	10	10	10		
		Loa Janan	10	10	7	10		
		Sugai Meriam	10	10	6	10		
		Teluk dalam	10	10	10	10		
		Loa Ipuh	10	10	8	10		
		Sungai Merdeka	10	10	10	10		
		Batuah	10	10	8	10		
		Loa duri	10	10	10	10		
Mangkurawang	10	10	10	10				

Sumber : data diolah

Hasil rata-rata jawaban responden terhadap variabel yang diteliti ; yang terdiri dari kepuasan kerja (X), komitmen organisasi (Y1), Kinerja pegawai dan kinerja layanan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4 : Rata-rata jawaban responden tentang kepuasan kerja

No	Kab/ kota	Item pertanyaan											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	
1	Samarinda	4,12	4,11	3,91	3,80	3,87	4,03	4,11	4,01	3,80	3,82	3,41	3,91
2	Balikpapan	4,21	4,17	4,05	3,85	3,97	4,07	4,15	4,08	4,05	3,82	3,47	3,99
3	Kukar	4,08	4,11	4,02	3,83	3,96	4,08	4,11	4,00	3,96	3,75	3,52	3,94
	Rata-rata	4,13	4,13	3,99	3,82	3,93	4,06	4,12	4,03	3,93	3,79	3,46	3,95

Sumber : Data diolah , 2015

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja dari pegawai puskesmas pada tiga kabupaten kota telah menunjukkan hasil dalam kategorie baik atau dengan rata-rata nilai 3,41 – 4,20; masing-masing adalah samarinda dengan nilai rata-rata kepuasan kerja sebesar 3,91; Balikpapan sebesar 3,99; dan kutai kartanegara sebesar 3,94. Hal ini mengandung makna bahwa pegawai garis depan layanan puskesmas telah merasakan kepuasan kerja yang baik. Demikian juga kepuasan kerja secara keseluruhan mewakili provinsi kaltim juga berada pada kategori baik yaitu 3,95.

Tabel 5.5 : Rata-rata jawaban responden tentang komitmen organisasi

No	Kab/ Kota	Item pertanyaan								Rata-rata
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	
1	Samarinda	4,27	4,09	4,19	3,78	3,77	4	3,66	2,77	3,81
2	Balikpapan	4,36	4,2	4,29	3,72	3,95	4,17	3,69	2,74	3,89
3	Kukar	4,39	4,21	4,25	3,85	3,78	4,08	3,65	2,77	3,87
	Rata-rata	4,34	4,16	4,24	3,78	3,83	4,08	3,66	2,76	3,86

Sumber : data diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasi dari pegawai puskesmas pada tiga kabupaten kota telah menunjukkan hasil dalam kategorie baik atau dengan rata-rata nilai 3,41 – 4,20; masing-masing adalah samarinda dengan nilai rata-rata komitmen organisasi 3,81; Balikpapan sebesar 3,89; dan kutai kartanegara sebesar 3,87 . Hal ini mengandung makna bahwa pegawai garis depan layanan puskesmas telah memiliki komitmen organisasi yang baik. Demikian juga komitmen organisasi secara keseluruhan mewakili provinsi kaltim juga berada pada kategori baik yaitu 3,86. Meskipun secara keseluruhan sudah baik, untuk item bahwa pegawai punya

kewajiban untuk mengkritik perusahaan masih dalam kategori cukup untuk seluruh kabupaten kota dan provinsi yaitu sebesar 2,76.

Tabel 5.6 : Rata-rata jawaban responden tentang kinerja pegawai

No	Kab/kota	Item pertanyaan										Rata-rata
		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y210	
1	Samarinda	4,10	4,06	4,02	3,75	4,17	3,96	3,11	4,21	4,09	4,32	3,98
2	Balikpapan	4,18	4,14	4	3,96	4,28	4,15	3,17	4,24	4,28	4,15	4,05
3	Kukar	4,21	4,10	4,03	3,83	4,25	4,01	3,20	4,28	4,23	4,25	4,04
	Rata-rata	4,16	4,10	4,01	3,85	4,23	4,04	3,16	4,24	4,20	4,24	4,02

Sumber : data diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dikemukakan bahwa kinerja pegawai puskesmas pada tiga kabupaten kota telah menunjukkan hasil dalam kategorie baik atau dengan rata-rata nilai 3,41 – 4,20; masing-masing adalah samarinda dengan nilai rata-rata komitmen organisasi 3,98; Balikpapan sebesar 4,05; dan kutai kartanegara sebesar 4,04 . Hal ini mengandung makna bahwa pegawai garis depan layanan puskesmas telah memiliki kinerja pegawai yang baik. Demikian juga kinerja pegawai secara keseluruhan mewakili provinsi kaltim juga berada pada kategori baik yaitu 4,02.

Tabel 5.7 : Rata-rata jawaban responden tentang kinerja layanan

No	Kab/kota	Item pertanyaan										Rata-rata
		Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y310	
1	Samarinda	4,19	4,04	4,04	3,93	3,85	3,85	3,73	4	3,79	3,83	3,92
2	Balikpapan	4,21	4,08	4,26	4,08	4,07	4,14	3,94	4,13	4,08	4,03	4,10
3	Kukar	4,14	4,08	4,14	4,04	4,09	4,05	3,93	4,14	4,02	4,17	4,08
	Rata-rata	4,18	4,06	4,14	4,01	4,00	4,01	3,86	4,09	3,96	4,01	4,03

Sumber : Data diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dikemukakan bahwa kinerja layanan dari pegawai puskesmas pada tiga kabupaten kota telah menunjukkan hasil dalam kategorie baik atau dengan rata-rata nilai 3,41 – 4,20; masing-masing adalah samarinda dengan nilai rata-rata kinerja layanan 3,92; Balikpapan sebesar 4,10; dan kutai kartanegara sebesar 4,08 . Hal ini mengandung makna bahwa pegawai garis depan layanan puskesmas telah dirasakan memberikan kinerja layanan yang baik bagi masyarakat. Demikian juga kinerja layanan secara keseluruhan mewakili provinsi kaltim juga berada pada kategori baik yaitu 4,03.

Secara keseluruhan , hasil penelitian pada tiga kabupaten kota yang dalam penelitian ini mewakili Kalimantan Timur berada pada kategori baik yaitu pada angka antara 3,41 – 4,20; dimana masing masing variabel adalah sebagai berikut : kepuasan kerja 3,95; komitmen organisasi 3,86; kinerja pegawai 4,02; kinerja layanan 4,03. Sedangkan secara hasil mengidentifikasi bahwa dari tiga variabel yang diteliti berdasarkan urutan capaian dari yang paling tinggi ke yang paling rendah adalah Balikpapan; Kutai Kartanegara; dan Samarinda. Meskipun demikian ke 3(tiga) kabupaten kota telah memiliki penilaian dengan kategori baik untuk ketiga variabel tersebut yaitu antara 3,41-4,20.

B. Analisis dan pembahasan

Analisis

Dalam analisis dengan menggunakan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:

Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar terlampir.

Dalam penelitian ini terdapat 4 konstruk dengan jumlah indikator antara 8 s.d 10 indikator dan menggunakan skala interval 1 sampai 5. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat pada gambar diperoleh nilai validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 5.8 : Hasil uji validitas dan reliabilitas

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kepuasan kerja	0,509	0,876		0,843
Komitmen	0,581	0,891	0,663	0,854
Kinerja pegawai	0,531	0,885	0,424	0,850
Kinerja layanan	1,000	1,000	0,115	1,000

Sumber : output PLS

Bagian pertama . *Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstruknya (Ghozali, 2006). Chin (1996) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian pada

tahap awal pengembangan model, skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap masih dapat ditolelir.

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa indikator yang terdiri dari variabel kepuasan kerja (x11, x16, x17, x18) , variabel komitmen organisasi (y17,y18) , variabel kinerja pegawai (y23, y27) dan variabel kinerja layanan (y31, y32, y33, y34, y35, y37, y38, y39, y310) memiliki nilai loading lebih kecil 0,5 sehingga dilakukan pengujian ulang karena tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Pengujian ulang menghasilkan nilai loading lebih besar dari 0,5 dari masing-masing indikator sehingga dinyatakan valid

Bagian kedua menguji Discriminant validity pada indikator refleksif. Terdapat dua output yang digunakan untuk memeriksa validitas diskriminan, yaitu cross loading dan perbandingan akar AVE dengan korelasi antar variabel laten (Solimun, 2010). Nilai cross loading menunjukkan nilai tertinggi untuk setiap variabel laten (data terlampir).

Untuk menguji discriminant validity dengan membandingkan akar average Variance extracted (AVE) untuk setiap variabel laten dengan koefisien korelasi antar variabel laten. Bilamana akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel laten tersebut dengan variabel lainnya, maka discriminant validity terpenuhi

Tabel 5. 9 : Square root AVE dan corelation of the latent variabel

Variabel	Akar AVE	Corelation of the latent			
		Kepuasan kerja	Komitmen organissi	Kinerja pegawai	Kinerja Layanan
Kepuasan kerja	0,713	1,000			
Komitmen organissi	0,762	0,704	1,000		
Kinerja pegawai	0.729	0,609	0,629	1,000	
Kinerja layanan	1,000	0,283	0,337	0,244	1,000

Sumber : output PLS

Akar AVE untuk variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai , dan kinerja layanan 0.713, 0.762, 0.729, 1.000.

1. Pada variabel kepuasan kerja, nilai akar AVE (0,713) masih lebih tinggi daripada kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (0,704), kinerja pegawai (0,609), dan kinerja layanan (0,283)
2. Pada variabel Komitmen organisasi, nilai akar AVE (0,762) masih lebih tinggi daripada komitmen organisasi dengan kepuasan kerja (0,704), kinerja pegawai (0,629), dan kinerja layanan (0,337)
3. Pada variabel kinerja pegawai , nilai akar AVE (0,710) masih lebih tinggi daripada kinerja dengan komitmen (0,654), kepemimpinan (0,392), dan motivasi (0,477)
4. Pada variabel kinerja layanan, nilai akar AVE (1,000) masih lebih tinggi daripada kinerja layanan dengan kinerja pegawai (0,244), komitmen organisasi (0,337), dan kepuasan kerja (0,283)

Instrumen penelitian yang mempunyai discriminant validity yang cukup, jika akar AVE untuk setiap variabel laten yang lebih tinggi dari koefisien korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga instrumen untuk semua variabel bersifat memenuhi discriminant validity (Solimun, 2010)

Bagian ketiga menguji composite reliability yaitu menguji kekonsistenan pengertian butir-butir instrumen penelitian menurut penilaian responden. Instrumen penelitian baik jika nilainya diatas 0,70. Dari tabel composite reliability telah memenuhi angka diatas 0,70 sehingga instrumen penelitian dikatakan reliabel.

Inner Model

Pemeriksaan goodness of fit inner model dapat dilihat dari nilai R Square untuk masing masing variabel endogen seperti terlihat pada tabel 2 diatas yaitu komitmen organisasi (0,663), kinerja pegawai (0,424) dan kinerja layanan (0,115). Disamping itu, pemeriksaan goodness of fit inner model juga dilihat dari nilai Q2 predictive relevance. Nilai $Q2 = 1 - (1 - 0,663)(1 - 0,424)(1 - 0,115) = 0,828$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model cukup baik, yaitu mampu menjelaskan fenomena kinerja Layanan sebesar 82,8%. Sedangkan sisanya (17,29%) oleh variabel lain yang belum termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 5.10 : Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
kinerja -> layanan	0,050924	0,045799	0,295202	0,295202	0,172507
komitor -> kinerja	0,396837	0,420105	0,323055	0,323055	1,228389
komitor -> layanan	0,298305	0,290341	0,392156	0,392156	0,760679
puaskerja -> kinerja	0,286122	0,287640	0,269592	0,269592	1,061317
puaskerja -> komitor	0,814734	0,825753	0,073843	0,073843	11,033337
puaskerja -> layanan	0,009058	0,038979	0,339607	0,339607	0,026671

Sumber : Output PLS

Selanjutnya interpretasi terhadap koefisien path menghasilkan pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja layanan adalah sebesar 0,051 dan t-stat $0,172 < 1,96$ (tidak signifikan signifikan); komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,396 dengan t stat $1,228 < 1,96$ (tidak signifikan) ; komitmen organisasi terhadap kinerja layanan sebesar 0,298 dengan t-stat $0,760 < 1,96$ (tidak signifikan) ; kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,286 dengan t-stat $1,061 < 1,96$ (tidak signifikan); kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,814 dengan t-stat $11,033 > 1,96$ (signifikan); dan kepuasan kerja terhadap kinerja layanan sebesar 0,009 dengan t-test $0,027 < 1,96$. Berdasarkan hasil tersebut, dari 6 (enam) jalur yang diteliti hanya 1 (satu) jalur diantaranya yang signifikan. Meskipun demikian bahwa semua variabel memiliki nilai koefisien positif.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada puskesmas di wilayah Kalimantan Timur . Hal ini

memberikan makna bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan telah memberikan konsekuensi positif berupa semakin meningkatnya komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif secara nyata .

Temuan penelitian ini didukung oleh temuan Muhammed dan Eleswed (2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan komitmen (Kreitner & Kinicki, 2003). Menurut Fletcher dan William (1992) menyatakan bahwa komitmen organisasi mengindikasikan kepuasan karyawan dengan profil kariernya dalam organisasi dan keinginannya untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hasil studi ini juga mendukung temuan dari Lippiere (2001) bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan ditunjukkan melalui keterlibatan yang tinggi dalam setiap pekerjaan karena pekerjaan tersebut memuaskan kebutuhan mereka. Menurutnya, karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi maupun pekerjaan percaya bahwa kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Demikian pula dengan pendapat Stringer (2002) dalam Wirawan (2007) bahwa penghargaan (recognition) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.

2. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai puskesmas di Kalimantan Timur. Keputusan ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja pegawai belum mampu mendorong kinerja secara signifikan. Pengaruh yang tidak signifikan diinterpretasikan bahwa apabila pegawai telah merasa puas, secara individu belum tentu mereka akan memperbaiki kinerjanya, tetapi secara keseluruhan pegawai yang puas akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian meta analisis mengakumulasi dari 74 penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja terhadap 12.192 orang. Ditemukan bahwa terdapat suatu hubungan yang lemah antara kepuasan kerja dan prestasi kerja (Kreitner,2003:274). Temuan ini mendukung hasil penelitian Haeranie (2003) bahwa meskipun hasil analisis diskriptif menemukan tingkat kepuasan kerja karyawan sudah tergolong baik, tetapi belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Karyawan yang bahagia tidak selalu bekerja produktif. Pada level organisasi secara keseluruhan, bukan pada level individual ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif (Robbin,2006; Luthan,2006). Hasil temuan tidak sejalan dengan penelitian Tobing (2009), bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja layanan

Hasil analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja layanan pada pegawai puskesmas di Kalimantan Timur. Keputusan ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja yang diberikan selama ini belum mampu mendorong kinerja layanan yang dirasakan oleh masyarakat pengguna jasa puskesmas. . Pengaruh yang tidak signifikan diinterpretasikan bahwa apabila pegawai telah merasa puas belum bisa menjamin bahwa pelayanan dirasakan memuaskan oleh para pengguna jasa layanan puskesmas.

Temuan dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kualitas layanan (kermani , 2013). Temuan ini juga mendukung pernyataan yang dikemukakan oleh Wisniewski. (2001) bahwa kualitas layanan adalah sebuah konsep yang telah menimbulkan minat yang besar dan perdebatan dalam literatur penelitian karena tidak ada konsensus dalam mendefinisikan dan mengukur .

4. Pengaruh komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kalimantan Timur. Temuan ini memberikan makna bahwa komitmen organisasi yang dimiliki pegawai belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan pada puskesmas di Kalimantan Timur.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya Taba (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan Djawahir (2002), Davidhizar (1996:23) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan cenderung melampaui batas kinerja yang disyaratkan, sebab komitmen organisasional akan memberikan kekuatan emosional yang lebih besar serta rasa

bahagia melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerjanya pun lebih tinggi, adalah benar ditemukan dalam penelitian ini.

Hal ini disebabkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi tidak hanya sekedar berupaya memberikan yang terbaik bagi organisasinya, melainkan juga berupaya untuk mencapai kinerja melampaui batas kinerja yang dipersyaratkan. Davidhizar (1996:23) telah membuktikan melalui penelitiannya bahwa Komitmen organisasi akan memberikan kekuatan emosional yang lebih besar. Dengan komitmen karyawan akan merasakan kebahagiaan (happiness) dalam bekerja sehingga kinerja yang ditampakkannya akan lebih baik.

5. Pengaruh komitmen Organisasi terhadap Kinerja Layanan

Hasil analisis menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja layanan puskesmas di Kalimantan Timur. Hal ini memberikan makna bahwa komitmen organisasi yang dimiliki pegawai belum mampu mendorong secara signifikan kinerja pelayanan pada masyarakat.

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Maholtra & Avinandan, yang menemukan bahwa komitmen Afektif dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan; sedangkan komitmen keberlanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Temuan penelitian ini juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kansal (2012) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan.

6. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Layanan

Hasil analisis menyatakan bahwa kinerja pegawai organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja layanan puskesmas di Kalimantan Timur. Hal ini memberikan makna bahwa kinerja pegawai belum mampu mendorong secara signifikan kinerja pelayanan pada masyarakat pengguna jasa puskesmas.

Temuan penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widiasari (2012) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan.

BAB VI. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Berdasarkan usulan yang telah diajukan, bahwa penelitian akan diselesaikan dalam 2(dua) tahun. Tahun pertama adalah menyelesaikan tahapan penelitian dengan hasil identifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, kinerja pegawai dan kinerja layanan.

Rencana penelitian tahun ke 2 adalah menyusun strategi kinerja layanan puskesmas di Kalimantan Timur dengan membandingkan Kinerja puskesmas dan harapan masyarakat pengguna layanan

Setelah penelitian tahun pertama dan tahun kedua diselesaikan, hasil dapat diterbitkan pada jurnal nasional yang terakreditasi dan dapat sebagai referensi pembuatan buku ajar.

BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan :

Penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepuasan kerja sangat dominan mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebesar 81,4 %. Hasil ini juga didukung oleh temuan penelitian bahwa kepuasan kerja telah mampu mendorong tingkat komitmen secara signifikan. Temuan ini telah mampu memperkuat teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi
2. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh lemah terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 39,7%. Temuan pengaruh yang lemah juga ditemukan pada variabel komitmen terhadap kinerja layanan yaitu sebesar 29,8%; pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 28,6%; pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja layanan sebesar 9 %; dan pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja layanan sebesar 5%.
3. Walaupun ada keyakinan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kinerja pegawai dan kinerja layanan; ternyata yang dapat dibuktikan hanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ; sedangkan jalur yang lain tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

B. Saran

1. Agar pegawai puskesmas memiliki komitmen yang tinggi, hendaknya diperhatikan kepuasannya, karena kepuasan kerja adalah variabel dominan yang mempengaruhi komitmen.
2. Komitmen organisasi pegawai hendaknya dapat lebih dikelola sehingga dapat mengarah kepada perbaikan kinerja
3. Kinerja pegawai hendaknya lebih diarahkan pada kebutuhan untuk memuaskan konsumen dan perbaikan kinerja organisasi

Kelemahan penelitian ;

1. Meskipun telah dilakukan penelitian ternyata hasil masih belum seperti yang diharapkan. Ditemukan nilai R Square (R^2) masih rendah untuk variabel kinerja pegawai dan kinerja layanan
2. Sampel yang digunakan adalah pegawai yang mewakili puskesmas dan pengunjung karena kesibukannya mengisi kuisisioner dengan tergesa-gesa,

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I.A., 2004. Pengaruh variabel Budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok penerbitan Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga
- Becker, Thomas E; Billings, Robert S; Eveleth, Daniel M., Gilberth, Nicole L., (1996). Foci and Bases of employee Commitment : Implication for job Performance. *Academy of Management Journal*. Hal 464 - 482
- Benkhoff, B. 1997, "Ignoring commitment is costly : New approaches established the missing link between commitment and performance", *Human relation*, vol. 5 No. 6, pp. 701-26
- Cox, C.J., and Cooper, C.L., 1988. *High Flyers : An Anatomy of Managerial Success*, Oxford : Basil Blackwell
- Cherington, D.J., 1973. Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting, *Journal of Research*
- Choo & Tan, 1997. " A Study of the Relation Among Disagreement in Budgetary performance Evaluation Style, Job Related Tension, Job Satisfaction and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, Vol 9 , p. 199-217
- Dharmayanti, Diah, 2006. Analisis Dampak Service Performance dan kepuasan sebagai moderating terhadap loyalitas nasabah, *Jurnal Petra*
- Darmawan, Didit., 2013. Prinsip-prinsip perilaku organisasi, Pena Semesta, Surabaya
- Djawahir, 2002. " Tantangan (makin) sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan," *Majalah Swa Sembada*, 21/ XVIII/ 10 – 23 oktober
- Djati, S Pantja, 2004. Pentingnya karyawan Dalam Pembentukan kepercayaan Konsumen Terhadap Perusahaan Jasa : (Suatu Kajian dan Proposisi), *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* Vol 6 No 2
- Dipboye R. L., 1990. Laboratory vs field research in industrial-organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational psychology*. Vol 5. no 1, pp. 1-34
- Dongoran, J., 2001. Komitmen organisasi : Dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, Vol VII, No 1, hal 35-36
- Fiedman DC, Hugh J , 1995. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. New York : McGraw-Hill Book.Co
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH Jr, 1996. *Organization* (8 Ed). New York : Ricard D. Irwin, Inc
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

<http://www.satulayanan.net/layanan/puskesmas/tentang-puskesmas> diakses 21 April 2013

<http://aceh.tribunnews.com/2014/03/23/warga-keluhkan-layanan-puskesmas>

Haerani, S., 2004. Pengaruh perubahan organisasi terhadap peluang karir, stress, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Studi pada beberapa perusahaan yang melakukan merger di Makassar. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin, Makassar

Hair Jr., Yoseph F., Rolph E. Anderson, Ronald F. Papham, William Black, 1998. Multivariate Data Analysis, 1 st edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey

Hasibuan, Malayu SP., 2008. Manajemen Sumber daya Manusia

Kansal ,P; 2012. Service performance quality and organizational commitment of customer contact employees in Indian call centers; The Result of the studi were presented at International Conference on Applied Psychology, 24-25.

Kermany, Zhaleh Z, 2013. Astudy linking between job satisfaction and customer satisfaction : A case study of Iran Insurance; Kerman; Iran; Journal of marketing development and competitive vol 7 (4)

Kreitner dan Kinicki, 2003. Perilaku organisasi, salemba empat, Jakarta

Kotler, P; 2009. Manajemen Pemasaran. Penerbit Erlangga. Jakarta

Luthans , Fred, 2006. Perilaku Oganisasi , Edisi Sepuluh. Andi, Yogyakarta

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. Manajemen Sumber Daya Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung

Mathia, Robert dan Jackson, John H; 2004. Human Resources management. Salemba Empat Jakarta

Muhammed, F ; Eleswed, M , 2013. Job satisfaction and Organizational commitment : A Corelational Study Bahrain, International Journal of Bussiness Humanities and Tehnology, Vol 2 No. 5

Ramayah. T, Jantan, M.; Tadisina ,S. K., 2001. Job satisfaction : Empirical Evidance for alternatives to JDI. National Decisions Sciences Conference. San Francisco, November 2001, pp.1-14

Schuler, Rendall dan Jackson , Susan E., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad 21, Edisi keenan, Erlangga, Jakarta

Sugiyono, 2005. Metode penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta

Suma, S at.all ,2013. Job satisfaction and Organizational commitment : The Case of Shikodra Municipality, European satisfaction Journal vol 9 No 17

- Taba, M.I., 2004. Pengaruh Komitmen organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi perusahaan Perbankan di Sulawesi Selatan), Disertasi PPS Unhas Makasar
- Tangkilisan,H.S.N., 2005. Manajemen Publik, Grasindo, Jakarta
- Wisniewski, M. (2001). Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL. *Total Quality management*, 12, 995-1002
- Widiaswari,Roro R.; 2012. Pengaruh Kinerja Aparatur pemerintah terhadap kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan banjar baru, *Jurnal SPREAD*, Banjarmasin

Lampiran

Lampiran 1

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth,
Bapak /Ibu / Saudara Pegawai
puskesmas

Di –

Kutai kartanegara

Dengan Hormat,

Merupakan suatu kehormatan bagi saya apabila Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengambil bagian dalam penelitian untuk menyusun Penelitian Desentralisasi. Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi kuisisioner dalam penelitian saya yang berjudul : “PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI SERTA KINERJA LAYANAN (STUDI PADA LAYANAN KESEHATAN PUSKESMAS DI KALIMANTAN TIMUR).”

Penelitian ini semata-mata hanyalah untuk kajian ilmiah , sehingga identitas Bapak/Ibu/Saudara diperlukan hanyalah untuk memberikan keyakinan kepada kami (peneliti dan pihak lainnya) demi menjaga keotentikan pengumpulan data. Besar harapan saya Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi sesuai dengan pengalaman selama bekerja di Puskesmas ini.

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih, semoga keikutsertaan Bapak/Ibu/Saudara dalam berpartisipasi pada penelitian ini memperoleh batasan yang setimpal dari Allah Swt.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
3. Pekerjaan :
3. Masa kerja :
4. Tingkat Pendidikan :
5. Departemen/unit :

PETUNJUK PENGISIAN

- Dimohon memberikan tanda (V) pada kolom jawaba yang dapat mewakili tanggapan Bapak/Ibu/Saudara terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini
- Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi seluruh item pertanyaan secara jelas dan lengkap

KETERANGAN JAWABAN

- SS : “ Sangat Setuju ” dengan pernyataan yang ada
 S : “ Setuju “dengan pernyataan yang ada
 N : “ Netral/ragu-ragu “dengan pernyataan yang ada
 TS : “ Tidak Setuju “dengan pernyataan yang ada
 STS : “ Sangat Tidak Setuju “dengan pernyataan yang ada

Kepuasan kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa senang dengan tanggung jawab pada pekerjaan saya					
3.	Atasan saya selalu memeberikan dukungan atas pekerjaan saya					
4.	Atasan saya selalu mendengar apa yang saya sampaikan					
5.	Manajemen memperlakukan saya dengan baik					
6.	Atasan saya memiliki mortivasi kerja yang tinggi					
7.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman saya pada lembaga ini					
8.	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang cukup					
9.	Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab					
10.	Saya puas dengan kemajuan saya					
11.	Saya puas sistim promosi pegawai yang diterapkan					

Komitmen Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa bahwa diri saya telah menjadi bagian dari puskesmas					
2.	Saya merasa memiliki ikatan emosional dalam bekerja dengan puskesmas					
3.	Saya akan berusaha semaksimal mungkin untuk membantu puskesmas ini dalam mencapai tujuannya					
4.	Saya merasa senang menghabiskan waktu karir saya pada puskesms ini					
5.	Saya memiliki asumsi bahwa meninggalkan pekerjaan yang sekarang akan merugikan saya					
6.	Saya merasa bahwa sebagai karyawan					

	saya harus loyal terhadap puskesmas ini					
7.	Saya merasa saya harus bersedia berkorban demi puskesmas ini					
8.	Saya merasa bahwa saya berkewajiban tidak mengkritik puskesmas ini					

Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari					
2.	Saya memahami dengan baik pedoman kerja sehari-hari					
3.	Saya yakin bahwa saya menguasai pengetahuan yang berkaitan dengan tugas					
4.	Saya merasa telah dapat menyelesaikan tugas secara memuaskan					
5.	Saya mengutamakan kerjasama dengan rekan sekerja agar kinerja saya lebih baik					
6.	Tanpa disuruh oleh atasan, saya telah melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya					
7.	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan, meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak					
8.	Bagi saya membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan atasan adalah sangat penting/perlu					
9.	Kualitas kerja adalah yang utama bagi saya					
10.	kepuasan pelanggan adalah satu keharusan bagi saya					

.....Terima Kasih.....

Lampiran 2

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth,
Bapak /Ibu / Saudara
Pengunjung puskesmas
Di –
Kutai kartanegara

Dengan Hormat,

Merupakan suatu kehormatan bagi saya apabila Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengambil bagian dalam penelitian untuk menyusun Penelitian Desentralisasi. Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi kuisisioner dalam penelitian saya yang berjudul : “PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI SERTA KINERJA LAYANAN (STUDI PADA LAYANAN KESEHATAN PUSKESMAS DI KALIMANTAN TIMUR).”

Penelitian ini semata-mata hanyalah untuk kajian ilmiah , sehingga identitas Bapak/Ibu/Saudara diperlukan hanyalah untuk memberikan keyakinan kepada kami (peneliti dan pihak lainnya) demi menjaga keotentikan pengumpulan data. Besar harapan saya Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi sesuai dengan pengalaman selama menikmati layanan di Puskesmas ini.

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih, semoga keikutsertaan Bapak/Ibu/Saudara dalam berpartisipasi pada penelitian ini memperoleh batasan yang setimpal dari Allah Swt.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
3. Pekerjaan :
3. Pendidikan :

PETUNJUK PENGISIAN

- Dimohon memberikan tanda (V) pada kolom jawaban yang dapat mewakili tanggapan Bapak/Ibu/Saudara terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini
- Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi seluruh item pertanyaan secara jelas dan lengkap

KETERANGAN JAWABAN

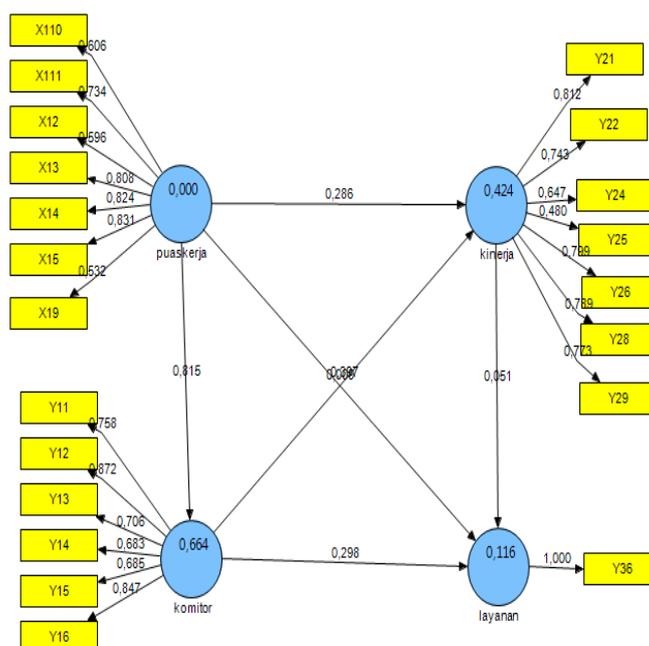
- SS : “ Sangat Setuju ” dengan pernyataan yang ada
- S : “ Setuju “dengan pernyataan yang ada
- N : “ Netral/ragu-ragu “dengan pernyataan yang ada
- TS : “ Tidak Setuju “dengan pernyataan yang ada
- STS : “ Sangat Tidak Setuju “dengan pernyataan yang ada

Kinerja Layanan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	pegawai puskesmas ini memberikan pelayanan dengan baik					
2.	Ketika pengunjung mengalami masalah, pegawai puskesmas dengan senang hati membantu menyelesaikan					
3.	pegawai puskesmas ini memberikan pelayanan dengan ramah dan sopan					
4.	Pegawai menanggapi keluhan pengunjung dengan sabar					
5.	Pegawai melayani pengunjung dengan penuh perhatian					
6.	pegawai puskesmas ini memberikan pelayanan dengan profesional					
7.	Secara keseluruhan staff sangat kompeten dalam menjalankan tugasnya					
8.	Dokter memberi informasi yang saya butuhkan					
9.	Fasilitas puskesmas terlihat bersih (toilet, ruang tunggu, ruang perawatan)					
10.	Ruang tunggu puskesmas ini terasa nyaman					

Lampiran 3

Model output PLS



Cross Loadings

	Kinerja	komitor	layanan	Puaskerja
X11	0,253448	0,281775	0,187321	0,365036
X110	0,235333	0,376521	0,176362	0,610540
X111	0,601925	0,821196	0,417606	0,702856
X12	0,358199	0,402620	0,146261	0,655259
X13	0,464401	0,764279	0,437373	0,760196
X14	0,279678	0,512541	0,317069	0,802886
X15	0,574338	0,603121	0,256795	0,823977
X16	0,194353	0,297194	0,071068	0,470488
X17	0,188240	0,322691	0,060023	0,423731
X18	0,150716	0,278513	0,069808	0,441027
X19	0,374013	0,209779	0,049101	0,573116

Y11	0,342239	0,726228	0,454224	0,685991
Y12	0,589447	0,852640	0,411538	0,597421
Y13	0,510822	0,648531	0,341734	0,478401
Y14	0,262006	0,681129	0,352197	0,750906
Y15	0,610141	0,695251	0,262746	0,607602
Y16	0,666395	0,863940	0,466457	0,594286
Y17	0,557899	0,492638	0,188393	0,316758
Y18	0,064896	0,324430	0,434261	0,202100
Y21	0,778334	0,253923	0,103789	0,287659
Y210	0,075644	0,163315	-0,156892	0,057104
Y22	0,720051	0,489833	0,207991	0,492797
Y23	0,177310	0,139120	-0,031157	0,153484
Y24	0,564504	0,172851	0,137903	0,401852
Y25	0,507182	0,410724	0,202478	0,255584
Y26	0,790049	0,479189	0,138556	0,432354
Y27	0,085005	-0,166225	0,012171	0,075355
Y28	0,831586	0,716796	0,208271	0,593573
Y29	0,764225	0,536340	0,357656	0,407587
Y31	0,034736	-0,207478	-0,621122	-0,154806
Y310	0,123108	-0,060426	-0,141728	0,031494
Y32	-0,160703	-0,190151	-0,603355	-0,145165
Y33	-0,062308	-0,030296	0,046563	0,011404
Y34	-0,244193	-0,245418	-0,306696	-0,182100
Y35	0,001413	0,052828	0,302121	0,033657
Y36	0,219574	0,378586	0,570325	0,307662
Y37	0,197174	0,218285	0,348365	0,174700
Y38	0,004808	0,011682	0,068583	0,020414
Y39	0,069207	-0,001211	0,221901	0,112271

Outer Loadings

	kinerja	komitor	layanan	puaskerja
X110				0,606087
X111				0,734441
X12				0,596359
X13				0,808310
X14				0,824094
X15				0,830892
X19				0,532341
Y11		0,757710		
Y12		0,872288		
Y13		0,705806		
Y14		0,683257		
Y15		0,684774		
Y16		0,847153		
Y21	0,811633			
Y22	0,742785			
Y24	0,646738			
Y25	0,479567			
Y26	0,799384			
Y28	0,789380			
Y29	0,772787			
Y36			1,000000	

Lampiran 2

Dokumentasi penelitian















Lampiran Data