

# TESIS

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(STUDI KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL)

### ***Organizational Culture Influence On Organizational Commitment And Job Satisfaction And Impact On Employee Performance***

*(Case Study In Regional Civil Service Agency And Human Resources Development In Boven Digoel District)*



**YUSUF HARIANTO  
A012182053**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
DAN KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM  
Kabupaten Boven Digoel)**

disusun dan diajukan oleh :

**YUSUF HARIANTO  
A012182053**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **11 DESEMBER 2020**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muh. Asdar, S.E., M.Si.  
Nip. 19611031 198910 1 001

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.  
Nip. 19600703 199203 1 001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19640205 199810 1 001

ABSTRAK

YUSUF HARIANTO

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yusuf Harianto  
Nim : A012182053  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Yusuf Harianto

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadirat kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan segala karunia dan rahmatnya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel) ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang dimiliki, sehingga dalam penyelesaian tesis ini membutuhkan banyak bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., MM sebagai Ketua Komisi Penasehat dan Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., CIPM sebagai anggota penasehat yang telah memberikan pengetahuan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

Penulis juga menyampaikan banyak ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas Hasanuddin

2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kebijakan dan arahan-arahan sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis haturkan atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
5. Seluruh staf dan pegawai jurusan Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan layanan administrasi dalam menyelesaikan studi peneliti.
6. Istri terkasih Grace maria sembiring,S.Pd.,M.Si, yang telah memberikan dukungan dan doanya serta anak-anak yang tercinta Christa Maria avariela Harianto, christian Gabriel Harianto, Clarissa Nathania Harianto, dan ceysia scolastika Harianto yang telah menjadi penyemangat bagi penulis dalam proses penyelesaian karya ilmiah ini
7. Kepada Kepala dan seluruh staf Badan Kepegawaian Daerah dan PSDM Kabupaten Boven Digoel yang telah memberikan semangat serta doanya
8. Seluruh keluarga yang telah memberikan motivasi serta doanya.

Penulis hanya dapat berdoa kepada mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan tesis ini semoga Tuhan Yang Maha Kuasa

memberikan balasan dan rahmat kepadanya. Oleh karena itu, kritik dan saran, yang sifatnya membangun sangat kami diharapkan.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, Januari 2021

Penulis

YUSUF HARIANTO

## ABSTRACT

## ABSTRAK

**YUSUF HARIANTO.** *Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel)* (dibimbing oleh Muh.Asdar an. Syamsu Alam).

Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa jauh pengaruh budaya organisasi yang telah diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan melihat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ketika dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data kemudian diolah menggunakan software SmartPLS dengan metode analisis jalur (path).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun berdasarkan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja



## ABSTRACT

**YUSUF HARIANTO.** *Job Satisfaction and Impact on Employee Performance (Case Study at Boven Digoel District's Regional Staffing and Human Resource Development Agency (Supervised by Muh. Asdar and Syamsu Alam)*

This research aims to find out the extent of the cultural influence of the organization that has been applied to the Regional Staffing agency and human resource development in Boven Digoel Regency to the commitment of the organization and job satisfaction. In addition, this research also aims to look at the indirect influence of organizational culture on employee performance when mediated by organizational commitment and job satisfaction.

This research was a quantity study that used questionnaires to collect data and then processed using SmartPLS software with path analysis method.

The results find that organizational culture has a positive and significant impact on organizational commitment and job satisfaction. Furthermore, the influence of organizational commitment and partial job satisfaction has no significant effect on employee performance. Indirect influence shows that organizational commitment and job satisfaction cannot mediate the organization's cultural influence on employee performance significantly.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, job satisfaction





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Landasan Teori.....	8
2.2. Penelitian Terdahulu.....	31
2.3. Kerangka Konseptual .....	41
2.4. Hipotesis.....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>

3.1.	Rancangan Penelitian.....	44
3.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	44
3.3.	Populasi dan Sampel.....	44
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.5.	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.6.	Instrumen Penelitian.....	47
3.7.	Teknik Analisis Data .....	48
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN .....		51
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	51
4.2.	Visi dan Misi Organisasi .....	53
4.3.	Struktur Organisasi.....	55
4.4.	Tugas Pokok Dan Fungsi .....	56
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		58
5.1.	Hasil Penelitian.....	58
5.2.	Pembahasan .....	70
BAB VI PENUTUP .....		84
6.1.	Kesimpulan.....	84
6.2.	Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....		86

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	46
Tabel 5.1. Hasil Penyebaran Kuisisioner .....	58
Tabel 5.2. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi .....	59
Tabel 5.3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi...	60
Tabel 5.4. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja .....	61
Tabel 5.5. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai.....	62
Tabel 5.6. Outer Loading .....	64
Tabel 5.7. Uji Reabilitas .....	65
Tabel 5.8. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	66
Tabel 5.9. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	66
Tabel 5.10. Koefisien Determinasi .....	70

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual..... 42

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Redaksi Kuisisioner.....	91
Lampiran 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden .....	94
Lampiran 3. Uji Validitas.....	102
Lampiran 4. Uji Reabilitas .....	103
Lampiran 5. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	104
Lampiran 6. Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi .....	105
Lampiran 7. Koefisien Determinasi.....	106

# **BAB I**

## **PENDUHLUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Berhasilnya program suatu pemerintahan tergantung dari kinerja dari para sumber daya manusia yang menjalankan program yang telah ditentukan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting dalam proses roda pemerintahan dan dibutuhkan suatu proses manajemen yang baik untuk tetap menjaga kinerja dari para pegawai.

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi pemerintah merupakan bagian yang terpenting sebab, dengan adanya sumber daya manusia akan dapat mempengaruhi kelancaran aktivitas organisasi dalam pencapaian tujuan, sehingga perlu ditunjang oleh adanya kualitas SDM, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya . Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan organisasi. Ada banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Chatab (2007:10) mengutip Robbins (2005) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya. Lebih lanjut menurut Mathis & Jackson (2006:128) budaya organisasi adalah pola nilai dan

keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional.

Budaya organisasi yang baik akan berdampak pada komitmen organisasi. Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada pegawai yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian triana kartika sari (2013) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel selanjutnya yang dapat dipengaruhi oleh budaya kerja yakni kepuasan kerja.

Luthans (2008:141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Menurut Robbins dan Judge (2007:99) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari

sebuah evaluasi karakteristiknya. Disamping komitmen dan kepuasan kerja, variabel yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi yaitu kinerja pegawai.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian selanjutnya dari Melina Taurisa, C., & Intan, R. (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan penulis dan dari hasil penelitian (Nurjanah, 2008) terdapat pada masih rendahnya kualitas kinerja pegawai, sebagaimana dalam Kep. Menpan. 39/KEP/M.PAN/04/2012 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi, diantaranya adalah; (1) kurangnya kesadaran aparatur negara meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi actual. (2). Pemimpin masih menunjukkan sikap sebagai “berokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter



bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang). (3) Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi anak buahnya. (4) Tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat. (5) Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur bila tidak ada perintah atasan. (6) Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata. (7) Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya.

Berdasarkan pra penelitian ditemui kondisi terkait budaya organisasi yang menarik dari obyek penelitian ini yakni kebiasaan saling mengarahkan dalam menyelesaikan penelitian dimana pegawai yang lebih senior dan berpengalaman tidak sungkan untuk berbagi pengetahuan. Disamping itu organisasi juga mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko untuk menyelesaikan pekerjaan dan organisasi tetap menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai untuk kebaikan instansi yang dinaungi. Budaya makan siang bersama juga sering dilakukan oleh para pegawai untuk mempererat hubungan emosional.

Komitmen organisasi ditunjukkan dengan keinginan pegawai untuk mengusahakan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya serta merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya. Adapun kepuasan kerja seperti kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Semua feneomena yang dijelaskan akan memberi dampak terhadap kinerja pegawai pada objek penelitian.

Pada saat pra observasi, peneliti mengamati kondisi budaya organisasi yang masih cenderung belum mendukung ke arah optimalisasi kinerja dimana pada instansi ini masih terdiri dari dua kelompok kerja yang masih bekerja masing-masing tanpa kerjasama dan koordinasi meskipun masih dalam satu lingkup instansi. Komitmen kerja juga nampak masih rendah dengan seringnya ditemui pegawai yang melebih-lebihkan waktu istirahat ataupun pulang ke rumah setelah jam istirahat tanpa kembali lagi ke kantor sampai jam kerja berakhir. Selanjutnya mengenai kepuasan kerja para pegawai masih merasa belum cukup dengan sistem kompensasi yang diterima. Adapun mengenai kinerja belum maksimal sebagaimana penjelasan sebelumnya yang menunjukkan belum dimaksimalkannya budaya organisasi, kurangnya komitmen serta kepuasan kerja yang masih rendah sehingga banyak sedikitnya akan berdampak pada kinerja pegawai di lingkup inistansi ini.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena pada lokasi penelitian maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
- 3) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 6) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?
- 7) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

- 7) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapaun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori dalam penelitian ini terdiri dari penjelasan tentang variabel yang diteliti dan terdiri dari budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja

### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### **1. Fungsi Manajerial**

a. Perencanaan Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

#### **c. Pengarahan**

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **d. Pengendalian**

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

#### **2. Fungsi Operasional**

##### **a. Pengadaan**

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan.

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi.

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requitment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.



9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Menurut Mathis & Jackson (2006:128) budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional.

Sementara itu Chatab (2007:10) mengutip Robbins (2005) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya.

Sedangkan Ivancevich, dkk (2005: 44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid.

Menurut Robbins (2006:725) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.
6. Budaya sebagai mekanisme pembuat

makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins dalam Rommy (2011), adalah:

1. Inisiatif individual. Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan organisasi dan memberikan pelayanan bagi masyarakat.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan. Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Integrasi. Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan. Pimpinan Dukungan pimpinan dimaksudkan sejauh mana pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 1) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi.

## 2) Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasinya bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

## 3) Pemberian penghargaan

Sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

## 4) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai atau pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat

## 5. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri

Menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (Inovation and risk taking), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
6. Sikap agresif (Aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (Stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang pegawai dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena

orang –orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada pegawai yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Meyer & Allen dalam Spector (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang pegawai mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai

organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan pegawai, dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan pegawai, ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai yaitu:

- a. Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap pegawai.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan caracara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal. Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Pegawai yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

2. Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, pegawai yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan pegawai menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

3. Karakteristik structural. Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

4. Pengalaman bekerja Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis pegawai terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar pegawai percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapanharapan pegawai dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaanya

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai.
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.
3. Faktor yang bukan bersal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Menurut Locke dalam Luthans (2008:141) definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Sementara itu Luthans (2008:141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Menurut Robbins dan Judge (2007:99) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Menurut Handoko (2014:193) dan dalam penelitian Widiastra dan Darma (2015) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Robbins (2015:30) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya balas jasa yang diterima



seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima dari hasil menyelesaikan pekerjaannya (didukung juga penelitian dari Darma et al., 2019)

Robbins (Donni, 2016:291) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga Gibson, Ivancevich, dan Donnely (Priansa, 2016:291) menyatakan, bahwa kepuasan kerja ialah sikap seorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Begitu pula dengan George Dan Jones (Priansa, 2016:291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi

Begitu pula halnya dengan Davis dan Newstrom dalam Sinambela (Karyoto, 2016:312) beliau mengatakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang memberi kesan menjadi lebih akurat bahwa produktifitas itu memungkinkan timbulnya kepuasan Robbins (Karyoto, 2016:312). Kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai. Selanjutnya bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai atau pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Selanjutnya dari defenisi di atas

peneliti mengacu pada kepuasan kerja yang dikemukakan oleh George dan Jones (Priansa, 2016:291) yang mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang memuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Greenberg dan Baron (Priansa, 2016:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

1. Teori Dua Faktor (Two-factor Theory) Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni hygiene factors dan motivators. Hygiene factors adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).
2. Teori Nilai (Value Theory) Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka

Menurut Yuli (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai berdasarkan teori motivasi Herzberg antara lain dipengaruhi oleh:

- a. Pendapatan atau Kompensasi Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja pegawai tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada pegawai sesuai

dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/ perusahaan tempat ia bekerja. (Panggabean, 2004).

b. **Aktivitas Kerja** Aktivitas kerja merupakan kegiatan atau rutinitas kerja yang dilakukan pegawai, yang terdiri dari tugas dan tanggung jawab dalam bekerja sesuai dengan uraian kerja yang ditetapkan (Yuli, 2005).

c. **Pengawasan** Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan (Winardi, 2001). Sedangkan menurut Swastha (1996) Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan.

d. **Promosi Karir** Promosi karir adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk bertanggung jawab yang lebih besar, status yang lebih, skill yang lebih tinggi berdasarkan ukuran kinerja yang ditetapkan. (Yuli, 2005).

e. **Hubungan dalam Kelompok Kerja** Interaksi pegawai dalam lingkungan perusahaan/organisasi/ instansi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Situasi lingkungan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya antara pegawai yang satu dengan yang lain tidak terlepas dari interaksi satu sama lainnya demi kelancaran dan keharmonisan kerja. Dengan sarana hubungan yang nyaman akan lebih betah dan senang dalam menyelesaikan tugas. Hubungan antar manusia (human relation) dalam perusahaan merupakan hal yang penting karena merupakan jembatan antara pegawai dengan sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan (Yuli, 2005).

f. Kondisi Kerja Kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja (Mangkunegara, 2000).

Penelitian dari Spector (Priansa, 2016:292) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

#### 1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

#### 2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap

pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan kerja Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.
8. Pekerjaan itu Sendiri Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.
9. Komunikasi Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Mangkunegara (2015:103) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai

oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (didukung oleh penelitian dari Dewi dan Darma, 2017).

Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (1988); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. |

Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "performance rating" atau "performance appraisal". Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Didalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas Keluaran Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang pegawai pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja pegawai tersebut masih dibawah rata-rata.
- 2) Kualitas Keluaran Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila pegawai mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.



3) Jangka Waktu Keluaran Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila pegawai dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika pegawai dapat mempersingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja pegawai tersebut dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja Kehadiran pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal pegawai bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran pegawai dibawah standar hari kerja yang 9 ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar pegawai akan mampu meningkatkan kinerja.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh pegawai. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada pegawai.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

- a) Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

- c) Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d) Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan
- e) Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Melina Taurisa, C., & Intan, R. (2012).	Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) budaya

		organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). <i>Journal of Management</i> , 2(2).	Hasil penelitian ini adalah; 1) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, . 2) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, 3) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi, 4) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya

		<p>organisasi terhadap kinerja karyawan, 5) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 6) Ada dampak positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, 7) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan,</p>
Kurniawan, M. (2013)	<p>.Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, (2) budaya organisasi</p>

	Kerinci). <i>Jurnal Akuntansi</i> , 1(3).	berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik
Noor, Z. A. (2018).	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. <i>EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)</i> , 16(4), 473-486.	hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diajukan 7, ada hipotesis yang signifikan 6 atau diterima dan ada hipotesis ditolak 1. Adapun hipotesis merupakan hipotesis diterima: 1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hipotesis 3.

		<p>Berpengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hipotesis 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis 6. Dampak yang signifikan terhadap motivasi kinerja kerja karyawan, dan hipotesis 7. Pengaruh Kepuasan kerja secara signifikan kinerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan. Hipotesis ditolak sedangkan 1 adalah hipotesis bahwa 5 tidak berpengaruh pada komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Abadiyah, R. (2016).	Pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai bank di Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (4) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (5) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.
Julianto, R. H. (2014).	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruhnya adalah jika pegawai-pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja dalam

		sehari-harinya maka akan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.
Nugroho, D. A. (2013).	Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development CenterMalang).	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor komitmen dari pegawai yang ada, dimana pegawai kebanggaan terhadap institusi, memiliki kepedulian terhadap nasib kemajuan institusi, merasa bersyukur dan gembira bekerja pada institusi dan

		<p>akan bekerja sungguh-sungguh melampaui target yang ditetapkan pimpinan.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi dan komitmen tersebut terbentuk karena nilai-nilai budaya</p>
Maulidiyah, N. N. (2020).	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia.	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia

		melalui kepuasan kerja
Akbar, M. D. (2019).	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator	Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan
Titioka, B. M., & Siahainenia, A. J. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Maluku).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah positif. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Kinerja organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja

		<p>karyawan dan komitmen organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk mendapatkan peningkatan yang diharapkan dari pegawai di dalam Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku, tingkatkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sehingga komitmen organisasi meningkat dan meningkatkan kebutuhan karyawan.</p>
<p>Andi, A., Sudarno, S., &amp; Nyoto, N. (2019).</p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, motivasi kerja serta komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>

		<p>Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variable budaya dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

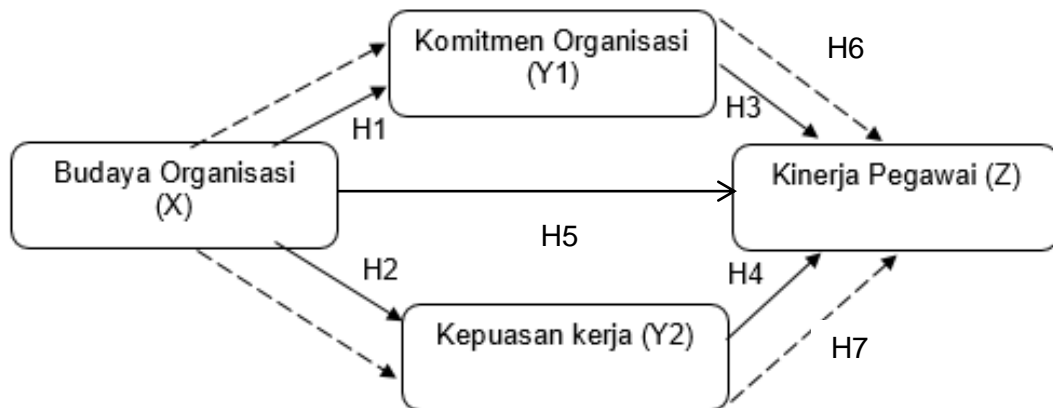
### 2.3. Kerangka Konseptual

Robbins (2005) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya.

Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang pegawai dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Locke dalam Luthans (2008:141) definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Sementara itu Luthans (2008:141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan gambar kerangka pikir diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 2) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 3) Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
- 7) Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.