

TESIS

**PENGARUH BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA
PEGAWAI KANTOR DISTRIK DI KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

*The Influence Of Culture And Organizational Commitment
Through Work Satisfaction Towards The Work Achievement
Of District Office Officers In Boven Digoel District*



**PILEMON JUNANI TUMIN METEMKO
A012182073**

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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN
KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR DISTRIK
DI KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

disusun dan diajukan oleh :

PILEMON JUNANI TUMIN METEMKO
A012182073

telah dipertahankan dihadapan 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. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003



Dr. H. Jusni, SE., M.Si
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Svansu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Pilemon Junani Tumin Matemko
Nim : A012182073
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Distrik Di Kabupaten Boven Digoel**

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,



Pilemon Junani Tumin Matemko

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 dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Prestas Kerja pegawai Kantor Distrik Di 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 Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis,.SE. M.Si sebagai Ketua Komisi Penasehat dan Bapak Dr. H. Jusni,.SE.,M.Si 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. 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

PILEMON JUNANI TUMIN MAEMKO

ABSTRACT

ABSTRAK

PILEMON JUNANI TUMLN MATEMKO. *Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel. (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Jusni).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja melalui prestasi kerja pada pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 50 dan sampel yang digunakan sebanyak 50 pegawai yaitu menggunakan sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi nilai koefisien 0.642 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi 0.642 (positif), nilai t statistik yakni 6.774 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. budaya organisasi, nilai koefisien 0.275 (positif), nilai t statistik yakni 2.546 berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, komitmen organisasi nilai koefisien 0.388 (positif), nilai t statistik yakni 2.707 berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, kepuasan kerja nilai koefisien 0.196 (positif), nilai t statistik yakni 2.110 berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, budaya organisasi positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi nilai koefisien 0.412 (positif), nilai t statistik yakni 3.720 berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja



ABSTRACT

PILEMON JUNANI TUMIN MATEMKO. *The Influence of Culture and Organizational Commitment through Job Satisfaction on Work Performance of District Office Employees in Boven Digoel Regency* (Supervised by **Mahlia Muis** and **Jusni**)

This study aims to determine and analyze the influence of organizational culture and organizational commitment on job satisfaction through job performance of district office employee in Boven Digoel Regency.

The study used a quantitative approach with a population of 50 and the sample used was 50 employee, namely using saturated samples. And this research used path analysis techniques (path analysis).

The results of this study show that culture organization on the coefficient value is 0.642 positive and significant effect on job satisfaction, organizational commitment 0.642 (positive), t statistical value of 6.774 has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture, coefficient value of 0.275 (positive), statistical t value of 2.546 has a positive and significant effect on job performance, organizational commitment coefficient value of 0.388 (positive), statistical t value of 2.707 has a positive and significant effect on job performance, job satisfaction coefficient value of 0.196 (positive), statistical t value of 2.110 has a positive and significant effect on work performance through job satisfaction, organizational commitment, the coefficient value is 0.412 (positive), the t statistic is 3.720 has a positive and significant effect on job performance through job satisfaction.

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



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
2.3 Kerangka Konseptual.....	32
2.4 Hipotesis.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	35
3.3 Populasi dan Sampel.....	35
3.4. Teknik Pengumpulan data.....	36
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.6 Metode Analisis Data.....	37
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	43
4.1 Hasil Penelitian.....	43

4.2	Gambaran Umum Obyek Penelitian	45
4.3	Deskripsi Tanggapan Responden.....	45
4.5	Uji Hipotesis	49
BAB V PEMBAHASAN		54
5.1	Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kepuasan kerja	54
5.3	Pengaruh Budaya organisasi Terhadap prestasi kerja.....	56
5.4	Pengaruh Komitment organisasi Terhadap prestasi kerja	57
5.5	Pengaruh kepuasan kerja Terhadap prestasi kerja	58
5.6	Pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan Prestasi kerja	59
5.7	Pengaruh komitment organisasi terhadap kepuasan kerja dan Prestasi kerja	60
BAB VI PENUTUP		62
6.1	Kesimpulan.....	62
6.2	Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....		65

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	42
Tabel 4.1. Uji Validitas	45
Tabel 4.2. Realibilitas.....	44
Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi.....	45
Tabel 4.4. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi.....	46
Tabel 4.5. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja	47
Tabel 4.6. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Prestasi Kerja	48
Tabel 4.7. Pengaruh Langsung.....	50
Tabel 4.8. Pengaruh Tidak Langsung	52
Tabel 4.9. Pengujian Hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	33
Gambar 4.1 Model Jalur	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	67
Lampiran 2. Olah Data	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika perubahan di lingkungan strategis menjadi dasar bagi setiap pemerintah untuk mengubah haluan atau sasaran dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunannya. Demikian juga perkembangan demokratisasi dilingkup masyarakat menjadi tantangan sekaligus tuntutan yang harus dihadapi dan diantisipasi pemerintah. Dalam kaitan ini, seiring dengan derasnya aspirasi reformasi di dalam negeri, maka peranan penyelenggaraan pemerintahan dan administrasi publik yang baik menjadi semakin penting untuk diketengahkan.

Dalam konteks yang lebih luas, yakni globalisasi, maka tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan pemerintahann yang bersih (clean government) menjadi ukuran daya saing yang harus dimiliki oleh suatu pemerintahan. Untuk itu, penerapan good governance untuk menciptakan clean government dalam suatu pemerintahan menjadi sangat diperlukan sebagai bagian proses reformasi. Tata kelola pemerintahan ini kemudian dituntutlah aparatur sipil negara atau pegawai untuk berprestasi dalam bidang kerjanya.

Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. Para pegawai akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila institusi mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para pegawai yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk

mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji. Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian pegawai, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bias memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan prestasi pegawai adalah dengan menghubungkan komitmen organisasi dan budaya kerja dengan perkembangan pegawai. Jika budaya organisasi dan komitmennya dirasakan adil dan kompetitif oleh pegawai, maka institusi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan institusi mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, institusi bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya. Kepuasan kerja merupakan hal yang harus di perhatikan oleh setiap pimpinan institusi karena tingkat produktivitas dan kinerja pegawai dalam suatu institusi sangat dipengaruhi oleh hal tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang ditunjukkan pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan pegawai berhubungan dengan sistem nilai yang digunakan dalam suatu institusi. Adanya kesesuaian nilai pribadi dengan institusi akan

menimbulkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja, hubungan antar pegawai, jumlah upah, serta promosi jabatan merupakan beberapa hal yang menjadi bagian dari kepuasan kerja.

Salah satu elemen yang penting dalam tata pemerintahan yang baik (good governance) adalah adanya akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan program-program pemerintah. Hal ini juga harus didukung adanya transparansi serta tegaknya hukum dan peraturan (law enforcement). Oleh karena itu, pengawasan yang merupakan unsur penting dalam proses manajemen pemerintahan memiliki peranan yang sangat strategis untuk terwujudnya akuntabilitas publik dalam pemerintahan dan pembangunan. Pengawasan ini khususnya dilakukan pada beberapa persoalan pegawai yang kurang disiplin terkait waktu kerja serta proses kerja di pemerintahan. Seringnya para pegawai menunda – nunda pekerjaan secara bersama, seakan mereka telah kompak untuk melakukan hal serupa. Ini merupakan preseden buruk bagi citra dan kinerja pemerintah. Jika hal ini dibiarkan, akan membawa dampak yang sangat buruk bagi pemerintah dan masyarakat. Untuk itulah dibutuhkan tindakan atau kebijakan khusus untuk mengedapai persoalan di atas, salah satunya adalah membentuk budaya organisasi yang lebih baik.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu institusi. Budaya organisasi dapat membentuk kepercayaan dan membantu dalam pengembangan kinerja pegawai sehingga berkaitan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja dan adanya komitmen organisasi yang dipegang oleh pegawai. Misalnya , pada tahun 2017, kinerja pegawai mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2016. Namun pada tahun 2019, kinerja pegawai kembali mengalami penurunan dengan intensitas kehadiran sebanyak 40%.

Selain budaya organisasi, faktor pendorong penting dalam mencapai kepuasan kerja adalah komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen dalam bekerja adalah pegawai yang berkualitas dan hal tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja institusi. Produktivitas pegawai mungkin akan lebih optimal apabila mereka berkomitmen pada organisasi. Daya atau kemampuan seorang pegawai untuk mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi juga ditunjukkan melalui komitmen organisasinya. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pekerja terhadap organisasi.

Adanya perbedaan tingkat kepuasan pada setiap orang dalam bekerja menarik minat peneliti untuk mengetahui pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik Di Kabupaten Boven Digoel sehingga peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Prestas Kerja pegawai Kantor Distrik Di Kabupaten Boven Digoel”**

1.2 Rumusan Masalah

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

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kantor distrik di Kabupaten Boven Digoel?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel?

- d. Apakah secara bersama-sama antara budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel
- b. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Distrik di Kabupaten Boven Digoel
- d. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja.

1.4. Kegunaan 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 konsep tentang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, transfer pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

2.1.1 Budaya Organisasi

a. . Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*) dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk berkeaktifitas dalam organisasi.(Antoro, 2014). Dimensi ini harus menjadi pegangan dan keyakinan serta basis dalam bekerja atau beraktifitas hingga membangun relasi komunikatif dengan pihak lain. Memiliki beberapa dimensi di atas artinya seorang pegawai sudah betul-betul siap dalam melakukan kerja profesional dan berprestasi dimasing – masing institusi tempat dia bekerja.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi berkaitan dengan cara pegawai mempersepsikan karakteristik budaya organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan istilah deskriptif. (Arishanti, 2009). Budaya organisasi, dengan demikian, telah harus menjadi wajah para pegawai dalam

meaktualkan kerja – kerja organisatorisnya pada masing – masing perusahaan atau pemerintahan.

Riset mengenai budaya organisasi telah berupaya mengukur bagaimana pegawai memandang organisasinya. Sebaliknya, kepuasan kerja berupaya mengukur respons afektif (perasaan) terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap harapan organisasi itu, praktik imbalan, dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah ini mempunyai karakteristik yang tumpang tindih, hendaknya diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif sedangkan kepuasan kerja adalah evaluatif.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2013), terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

- 1) Inisiatif individual. Inisiatif individual adalah 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 dan mengembangkan organisasi/institusi.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/institusi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
- 3) Pengarahan. Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/institusi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

- 4) Integrasi. Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/institusi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 5) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 6) Kontrol. Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau institusi.
- 7) Identitas. Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi/institusi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam institusi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem imbalan. Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai/pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/institusi. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/institusi.
- 10) Pola komunikasi. Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat

terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins, budaya organisasi mempunyai fungsi :

- 1) Budaya mampu mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Akhirnya, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

d. Sumber budaya

Sumber asli budaya lazimnya mencerminkan visi dan misi para pendiri organisasi itu. Fokus mereka mungkin lebih agresif atau memperlakukan para pekerja seperti keluarga. Para pendiri menetapkan budaya awal dengan dengan membayangkan bentuk dari citra organisasi kedepannya. Mereka tidak dibatasi oleh pendekatan atau kebiasaan terdahulu. Dan ukuran kecil sebagian besar organisasi-organisasi baru juga membantu para pendiri untuk menanamkan visi mereka terhadap setiap anggota organisasi.

e. Terbentuknya budaya.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Cara mensosialisasikan pegawai akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi dan juga pada kelebihan sukaan manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

f. Indikator budaya organisasi

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

- 1) *Inovasi dan pengambilan risiko* yaitu kadar seberapa pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- 2) *Perhatian terhadap detail* yaitu kadar seberapa pegawai diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal yang detail (rinci)
- 3) *Orientasi hasil* yaitu kadar seberapa pimpinan berfokus pada hasil atau keluaran bukannya pada cara mencapai hasil itu.
- 4) *Orientasi orang* yakni kadar seberapa keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
- 5) *Orientasi tim* yaitu kadar seberapa pekerjaan disusun berdasarkan tim bukannya perorangan.
- 6) *Keagresifan* yaitu kadar seberapa pegawai agresif dan bersaing bukannya bekerjasama.

- 7) *Stabilitas* yakni kadar seberapa keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

g. Bagaimana budaya memengaruhi pimpinan

Budaya organisasi sangat berpengaruh pada model memimpin atau pimpinan, karena hal ini terbentuk secara natural pada setiap orang yang ada dalam lingkup organisasi kerja. Imbasnya, setiap pemimpin akan mempertimbangkan setiap keputusan atau kebijakan yang mereka ambil. Hal ini terutama sangat relevan bagi para pimpinan di pemerintahan. Kendala-kendala yang sering dihadapi ditingkat pemerintahan, jarang yang bersifat eksplisit (terungkap). Apabila budaya organisasi mendukung pendapat bahwa keuntungan dapat ditingkatkan dengan memangkas biaya dan bahwa kepentingan-kepentingan terbaik institusi tersebut dapat terpenuhi dengan mencapai peningkatan keuntungan per triwulan yang lambat tetapi mantap, para pimpinan kecil kemungkinannya mengejar program-program yang bersifat inovatif, mengandung risiko, jangka panjang, atau bersifat memperluas (ekspansioner). Bagi organisasi yang menghargai dan mendorong keragaman angkatan kerja, budaya organisasi dan oleh karena itu tindakan maupun keputusan para pimpinan harus mendukung usaha-usaha yang beragam.

Dalam organisasi yang budayanya mengandung dasar rasa tidak percaya terhadap pegawai, para pimpinan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter daripada demokratis. Hal ini disebabkan, khususnya bagi para pimpinan yang menganggap bahwa budaya dapat menentukan perilaku yang semestinya bagi para pegawai atau karyawan. Budaya dari suatu organisasi, terutama budaya yang kuat, membatasi pilihan-pilihan pengambilan keputusan oleh seorang pimpinan dalam

segala fungsi manajemen serta wilayah-wilayah penting yang menjadi tugas seorang pimpinan dipengaruhi oleh budaya tempat dia beroperasi.

2.1.2 Komitmen Organisasi

a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Hal ini juga bisa berarti keadaan yang memungkinkan pegawai mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu lengkap dengan segala sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Oleh sebab itu, komitmen pada organisasi juga bisa berarti mengaitkan diri ke organisasi yang mempekerjakannya.

“Definisi komitmen organisasional menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*).”

Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana

anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen menurut Meyer dan Allen (1991) (dalam Fred Luthans, 2008) yaitu:

- 1) *Affective commitment*, menyangkut keterikatan emosional pekerja pada organisasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, menyangkut komitmen didasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerja dengan meninggalkan organisasi. Ini mungkin karena hilangnya senioritas untuk promosi atau tunjangan.
- 3) *Normative commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

c. Membangun Komitmen Organisasi

Pekerja yang mempunyai komitmen adalah sangat berharga. Kita dapat memperoleh komitmen dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang disemua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas, dan menciptakan bebas kesalahan.

Heller (1998) menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

- 1) *Nurturing trust, memelihara kepercayaan*. Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus dapat membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan oranglain.

- 2) *Winning minds, spirits, and hearts, memenangkan pikiran, semangat dan hati.* Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Dengan demikian bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut, memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.
- 3) *Keeping staff committed, menjaga staff mempunyai komitmen.* Salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan tingkat minat, memastikan bahwa setiap pekerja mempunyai motivasi pendorong tugas untuk dikerjakan, dan memberikan sumber daya dan pelatihan melalui mana keterampilan baru dapat dikembangkan.
- 4) *Rewarding excellence, menghargai keunggulan.* Pengakuan keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Perlu dipertimbangkan menghargai kinerja luar biasa, produktivitas tinggi dan menurunkan biaya secara substansial, dengan insentif finansial. Kita dapat memberikan kenaikan gaji, pemberian bonus, pengikutserataan dalam pelatihan akhir pekan senior staf atau sekedar mengucapkan terimakasih.
- 5) *Staying positive, bersikap positif.* Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi, adalah penting untuk menciptakan iklim "*can-do*". Hal ini harus dibangun *mutual trust*, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan. Untuk itu kita perlu menciptakan "*heroous*", pekerja yang dihormati dan produktif serta dikagumi anggota lainnya. Pastikan bahwa keberhasilan

herous dirayakan, untuk mendorong orang lain mempercayai *can-do culture* dank omit pada organisasi.

d. Hasil Komitmen Organisasi

Ringkasan penelitian dari dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja tingkat tinggi, tingkat pergantian pegawai yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Juga terdapat bukti bahwa komitmen pegawai berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik yang siap membantu. Seperti kepuasan, terdapat beberapa studi yang menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel komitmen dan hasil dan dimana terdapat pengaruh sedang antara komitmen organisasi dan kinerja. Banyak peneliti berpendapat bahwa sikap komitmen organisasi adalah prediktor yang lebih baik dari variabel hasil yang diinginkan dan dengan demikian pantas mendapat perhatian dari manajemen.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a. Pengertian kepuasan kerja

Istilah kepuasan kerja merujuk kesikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. Ketika orang berbicara mengenai sikap pegawai, lebih sering mereka merujuk ke kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

Pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tingkat pekerjaannya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan yang positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negative ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka.

b. Kategori Kepuasan

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquitt, LePine, dan Wesson mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja :

- 1) *Pay satisfaction*. Didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan bayaran yang mereka terima. Meskipun lebih banyak orang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.
- 2) *Promotion satisfaction*. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.
- 3) *Supervision satisfaction*. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu

pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perl. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

- 4) *Coworker satisfaction*. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Disisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.
- 5) *Satisfaction with the work itself*. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay* dan *promotion*) dan orang yang berada disekitar pekerjaan (*supervisor* dan *coworker*).
- 6) *Altruism*. Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.
- 7) *Status*. Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, disisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.
- 8) *Environment*. Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat kerja. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini di anggap kurang

penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada kepuasan pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarpegawai maupun pegawai dengan atasan.
- 3) Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

d. Etika dalam kepuasan

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekedar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang memengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas.

Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan institusi menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Orang di beberapa Negara dengan ketat memonitor peringkat institusi terbaik sebagai tempat bekerja. Ini merupakan indikasi bahwa kepuasan pekerja adalah nilai kebaikan yang dipertimbangkan sebagai kemauan baik pada *employers*. Kebaikan ini menjadi nyata ketika organisasi mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Institusi berusaha menyembunyikan fakta ini, dan ketika masalah etika menjadi public, pemimpin korporasi biasanya cepat memperbaiki situasi.

e. Mengukur kepuasan kerja pegawai.

Pekerjaan seseorang lebih dari sekedar kegiatan mencolok menata kertas, menulis kode pemrograman, menunggu konsumen, atau mengemudikan truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal, dan sebagainya. Hal itu berarti penilaian pegawai atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah perhitungan rumit dengan sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Pendekatan yang paling banyak digunakan untuk mengukur konsep kepuasan kerja adalah peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor perhitungan (*summation score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai pegawai untuk menanggapi pertanyaan sangat puas hingga tidak puasnya pegawai akan suatu pekerjaan. Sedangkan pendekatan skor perhitungan mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan

tertentu dan menanyakan perasaan pegawai terhadap setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

f. Indikator kepuasan kerja pegawai.

Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.

2. Kepuasan terhadap Imbalan

Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.

3. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

2.1.4 Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Setiap pemimpin harus mengetahui prestasi kerja bawahannya agar ia dapat mengambil keputusan yang tepat yang menyangkut pegawainya. Pemimpin perlu memahami adanya faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja untuk dapat membantu meningkatkan prestasi kerja pegawainya. Faktor-faktor tersebut perlu dikaji mengapa ada pegawai yang rajin sementara disisi lain ada pegawai yang malas dan kurang bersemangat. Pemimpin perlu mengetahui prestasi kerja

pegawainya agar ia dapat memperlakukan pegawainya secara adil dalam hal penempatan, promosi, gaji/upah, bonus dan sebagainya.

Dengan memahami prestasi kerja bawahannya, pemimpin dapat memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya sehingga prestasi kerjanya dapat ditingkatkan.

Bernardin dan Russel (1993 : hal.378) memberikan definisi tentang prestasi kerja *Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu.

Definisi lain yang dikemukakan oleh M. Manulang (2001 : hal.76) adalah bahwa : "Prestasi kerja adalah suatu metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai pegawai bagi organisasi".

Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui evaluasi organisasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa pengertian prestasi/kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005) yaitu :

Menurut Winardi (1992) prestasi merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian pegawainya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes (2000) prestasi merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Dessler (2000) menyatakan bahwa prestasi adalah pemberian umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Sedangkan prestasi pegawai menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari prestasi menyangkut tiga komponen penting yaitu:

- 1) Tujuan. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.
- 2) Ukuran. Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.
- 3) Penilaian. Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

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

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- 2) Ketepatan waktu meliputi: ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan.
- 3) Disiplin kerja, meliputi: taat terhadap peraturan dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan

Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil pelaksanaan kerja pegawai yang dilakukan secara efisien. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu motivasi kerja dan kemampuan kerja, kedua faktor tersebut bersama-sama menentukan prestasi kerja, artinya jika motivasi kerja tinggi tapi kemampuan kerja rendah maka prestasi kerja akan rendah, demikian juga sebaliknya kemampuan kerja tinggi tapi motivasi kerja rendah prestasi kerja juga akan rendah. Sejalan dengan hal tersebut di atas, Heidjrachman (1999 : hal.122) mengatakan bahwa : “Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang pegawai untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi”.

Penilaian kinerja (performance appraisal) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan yang berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai

dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya, Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Hani Handoko (2002) menyebutkan bahwa penilaian prestasi terdiri dari tiga kriteria, yaitu :

- 1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- 2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Prestasi pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Untuk mendapat masukan guna pengambilan keputusan di bidang SDM, pemimpin harus menilai prestasi kerja pegawainya, penilaian itu ditujukan guna :

- 1) Membantu seorang manager untuk mengambil keputusan di bidang kompensasi.
- 2) Menentukan pendayagunaan seorang pegawai untuk masa yang akan datang.

- 3) Menentukan kebijakan pelatihan.
- 4) Peningkatan motivasi pegawai.

Setelah penilaian prestasi kerja dilakukan oleh pemimpin maka pimpinan akan mendapat manfaat atas penilaian tersebut, antara lain :

- 1) Perbaiki prestasi kerja.
- 2) Penentuan kompensasi.
- 3) Keputusan untuk menempatkan pegawai (Promosi).
- 4) Kebutuhan pelatihan.
- 5) Perencanaan pengembangan

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kapaan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini mempunyai tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan motivasi seorang pekerja semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka makin besarliah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Menurut Mangkunegara (2000 : hal.67) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

- 1) Faktor Kemampuan.
- 2) Faktor Motivasi.

Kedua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Faktor kemampuan, meliputi kerja sama, keterampilan dan kreativitas, pengalaman dalam bekerja, tingkat ketelitian dan komunikasi.

- 2) Faktor Motivasi, meliputi kedisiplinan, pendidikan, dan semangat kerja dan kepribadian.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Klara Innata Arishanti, (2009) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai". Analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan perhitungan, diketahui pula bahwa rerata skor empirik dari tiap skala yang dibagikan pada subjek menunjukkan bahwa subjek memiliki skor diatas rata-rata pada tiap variabel yang diteliti. Baik budaya organisasi, komitmen organisasional maupun kepuasan kerja dikategorikan cukup tinggi.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Klara Innata Arishanti dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian Klara Innata Arishanti dilakukan di Jakarta pada PT X sedangkan penelitian ini dilakukan di Kabupaten Boven Digoel.

Penelitian Musran munizu, 2010 dengan judul persepsi budaya organisasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja pegawai bank. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis statistik deskriptif dan *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian : (1) budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen pegawai. (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) komitmen k aryawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Musran munizu dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya yaitu waktu penelitian Mursan munizu dilakukan pada tahun 2007 pada bank konvensional di Makassar sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 pada Kantor Distrik Ambatkwi di Kabupaten Boven Digoel.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Brian hartono dan Roy setiawan (2013) dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Paparon's Pizza Of Tomorrow". Berdasarkan metode analisis deskriptif tanggapan responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai di Paparons Pizza City of Tomorrow tergolong rendah, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 2.93. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Paparons Pizza City of Tomorrow tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kepuasan kerja sebesar 3.01. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan Nilai konstanta sebesar 0,731 dan koefisien regresi untuk komitmen organisasional sebesar 0,779. Melalui Uji hipotesis pengaruh parsial (Uji t) diketahui bahwa signifikansi uji t untuk masing-masing variabel bebas nilainya lebih kecil dari 0.05 ($\alpha=5\%$) sehingga H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Papa Ron's Pizza City of Tomorrow Surabaya.

Persamaan penelitian Brian hartono dan Roy setiawan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan waktu penelitian serta jumlah

variabel bebasnya, yaitu penelitian Roy setiawan dilakukan pada sebuah restoran pizza dengan komitmen organisasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini dilakukan pada Kantor Distrik Ambatkwi dengan menggunakan budaya dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas.

Penelitian yang dilakukan oleh Angella (2015), dengan judul “Pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Andhika graham teknindo”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 82,4%, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk hubungan tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja melalui variabel intervening motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 87,4%, sedangkan sisanya sebesar 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Persamaan penelitian Angella dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya, komitmen dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Angella menambahkan motivasi sebagai variabel intervening sedangkan penelitian ini menggunakan variabel intervening.

Penelitian Suyatno Adi Putra (2016) yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai kantor cabang PT Taspen Persero Kendari”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan : (1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari. (2) Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari. (3) Budaya organisasi dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari.

Hasil Penelitian Sari, Muis dan Hamid (2012) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar.

MATRIKS PENELITIAN TERDAHULU

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Klara Innata Arishanti	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	Budaya organisasi, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja	regresi ganda	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan perhitungan, diketahui pula bahwa rerata skor empirik dari tiap skala yang dibagikan pada subjek menunjukkan bahwa subjek memiliki skor diatas rata-rata pada tiap variabel yang diteliti. Baik budaya organisasi, komitmen organisasional maupun kepuasan kerja dikategorikan cukup tinggi.
2	Musran munizu	“Persepsi budaya organisasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja	budaya organisasi dan komitmen organisasi	Analisis statistik deskriptif dan structural equation	1) budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen

		pegawai bank”		modeling (SEM).	pegawai. (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Brian hartono dan Roy setiawan	“Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Paparon’s Pizza Of Tomorrow”	komitmen organisasional dan kepuasan kerja	metode analisis deskriptif	menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai di Paparons Pizza City of Tomorrow tergolong rendah, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 2.93. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Paparons Pizza City of Tomorrow tergolong tinggi
4	Angella	“Pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Andhika graham teknindo”.	budaya, komitmen dan kepuasan kerja		Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 82,4%, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk hubungan tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi

					terhadap kepuasan kerja melalui variabel intervening motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 87,4%, sedangkan sisanya sebesar 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain.
5	Suyatno Adi Putra	“Pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai kantor cabang PT Taspen Persero Kendari”			Hasil dari penelitian ini menunjukkan : (1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari. (2) Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari. (3) Budaya organisasi dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor cabang PT. Taspen Persero Kendari.

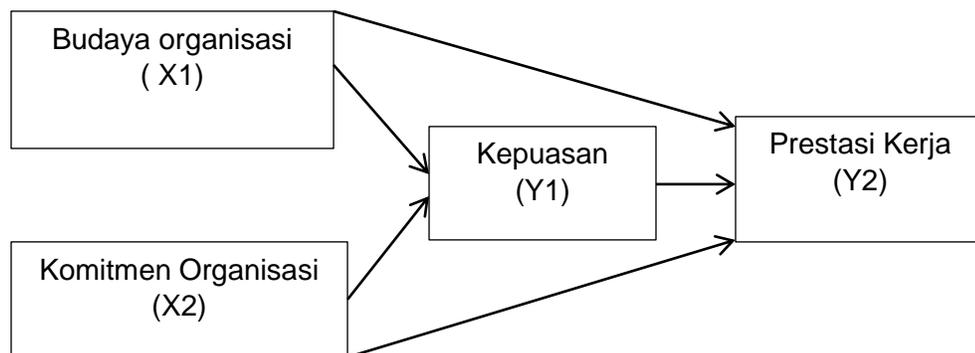
2.3 Kerangka Konseptual

Nilai-nilai saling menghormati, kepercayaan, rasa tanggung jawab, kejujuran organisasi yang diberlakukan dalam suatu institusi. Juga, perkembangan komitmen pegawai untuk bekerja dalam suatu kantor didorong oleh budaya organisasi, namun budaya organisasi akan menjadi lebih baik dengan didukung oleh perkembangan

tingkat kestabilan pegawai, sehingga hal tersebut juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan berusaha membahas permasalahan yang diangkat oleh peneliti, pembahasan tersebut akan dijelaskan dengan menggunakan konsep dan teori yang ada hubungannya untuk menjawab masalah penelitian. Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris, kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi sangat erat kaitannya dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja pegawai yang hasil akhirnya menuju prestasi kerja pegawai.

Penelitian ini terdiri dari variabel X_1 yaitu budaya organisasi dan variabel X_2 yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen sedangkan variabel Y yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan prestasi kerja sebagai variabel dependen. Selanjutnya peneliti menentukan indikator setiap variabel berdasarkan teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk mengukur pengaruh diantara setiap variabel.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka dugaan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik Ambatkwi, Kabupaten Boven Digoel.
- b. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Distrik Ambatkwi, Kabupaten Boven Digoel.
- c. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Distrik Ambatkwi, Kabupaten Boven Digoel.
- d. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja.
- e. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja