

TESIS

**PENGARUH KOMITMEN DAN KEPERCAYAAN PEGAWAI
TERHADAP KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
BOVEN DIGOEL**

*The Influence Of Employees' Commitment And Confidence In
The Job Satisfaction Of District Secretariat In Boven Digoel*



**WAHYUDIANA
A012182052**

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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMITMEN DAN KEPERCAYAAN PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :

WAHYUDIANA
A012182052

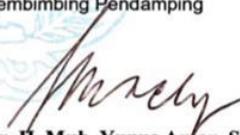
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
12 DESEMBER 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Otto R. Pavangan, SE., M.Si
Nip. 19580804198702 1 001


Dr. H. Muh. Yunus Anjar, SE., MT
Nip. 19620430 198810 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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


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

ABSTRAK

WAHYUDIANA, Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dagoel Kabupaten Boven Digoel (Indonesia), **PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

- Nama : Wahyudiana
- Nim : A012182052
- Program studi : Magister Manajemen
- Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Komitmen dan Kepercayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah 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,



Wahyudiana

ABSTRAK

WAHYUDIANA. *Pengaruh Komitmen dan Kepercayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel (dibimbing oleh Otto R. Payangan dan Muh. Yunus Amar).*

Penelitian ini bertujuan menjelaskan 1) pengaruh komitmen terhadap Kinerja pegawai dan 2) pengaruh kepercayaan terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Bouven Digoel. Hal yang sangat penting dalam upaya sebuah institusi untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif aktivitas dalam analisis data kualitatif, dengan populasi adalah seluruh pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel yang berjumlah 89 orang pegawai. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan sampel jenuh atau sensus sehingga populasi dalam penelitian ini sebanyak 89 responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen dan variabel kepercayaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat daerah Kabupaten Boven Digoel. Selain itu, variabel komitmen dan variable kepercayaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Sekretariat daerah Kabupaten Boven Digoel. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kabupaten Boven Digoel dan variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: Komitmen, Kepercayaan, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja



ABSTRAK

WAHYUDIANA. *Pengaruh Komitmen dan Kepercayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel* (dibimbing oleh Otto R. Payangan dan Muh. Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan 1) pengaruh komitmen terhadap Kinerja pegawai dan 2) pengaruh kepercayaan terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Bouven Digoel. Hal yang sangat penting dalam upaya sebuah institusi untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif aktivitas dalam analisis data kualitatif, dengan populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel yang berjumlah 89 orang pegawai. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan sampel jenuh atau sensus sehingga populasi dalam penelitian ini sebanyak 89 responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen dan variabel kepercayaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat daerah Kabupaten Boven Digoel. Selain itu, variabel komitmen dan variabel kepercayaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Sekretariat daerah Kabupaten Boven Digoel. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kabupaten Boven Digoel dan variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: Komitmen, Kepercayaan, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Landasan Teori.....	13
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	32
C. Kerangka Pikir.....	33
D. Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
A. Metode Penelitian yang Digunakan.....	36
B. Populasi dan Sampel.....	37
C. Teknik Pengumpulan Data.....	37
D. Uji Instrumen Penelitian.....	39
E. Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	49
4.1 Hasil Penelitian.....	49
4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	52
4.3 Deskripsi Tanggapan Responden.....	55
4.4. Tanggapan Responden.....	55
4.5 Uji Hipotesis.....	58
BAB V PEMBAHASAN.....	62
5.1 Pengaruh komitmen Terhadap Kepuasan kerja.....	63
5.3 Pengaruh komitmen Terhadap kinerja.....	65
5.4 Pengaruh kepercayaan Terhadap kinerja.....	66
5.5 Pengaruh kepuasan kerja Terhadap kinerja.....	67

5.6	Pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja dan Kinerja	68
5.7	Pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja dan Kinerja	69
BAB VI PENUTUP		71
6.1	Kesimpulan.....	71
6.2	Saran	71
DAFTAR PUSTAKA.....		74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Komitmen menjadi salah satu fondasi sekaligus aset berharga yang dimiliki institusi. Dimana komitmen sebagai salah satu dasar penentu arah kedepannya institusi nanti akan dibawa kemana. Apakah akan dijadikan sebagai institusi yang maju dan berkembang atau sebaliknya. Menurut Robbins (2008) salah satu kunci keberhasilan organisasi di era globalisasi saat ini adalah sejauh mana orang-orang atau warga organisasi secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen wajib dimiliki oleh pegawai yang bekerja di dalam institusi. Apabila dalam institusi pegawai tidak memiliki komitmen maka akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan bagi institusi tersebut. Komitmen dapat menjadi dasar utama yang harus dimiliki oleh pegawai ketika ia bekerja. Komitmen sangat kompleks dan memiliki banyak hasil. Selain itu juga menurut Fred (2006) bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja, absensi, komitmen, dan pergantian pegawai. Seperti halnya dengan kepuasan komitmenpun juga dapat ditingkatkan. Jika komitmen telah terbentuk dengan baik maka akan berdampak pula kepada kinerja pegawai kedepannya. Jika komitmen pegawai menurun maka akan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai dan berdampak kepada citra maupun pendapatan institusi. Tidak hanya itu, komitmen juga berdampak kepada loyalitas pegawai. Apabila tidak

terbentuk dengan baik akan berdampak kepada pegawai yang akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri dari institusi. Menurut Agarwal (dalam Sopiah,2008) bahwa komitmen memiliki dampak terhadap organisasi karena komitmen yang menjadikan tinggi rendahnya keinginan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Komitmen merupakan hal penting dan wajib dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di dalam organisasi atau institusi. Sebab hal tersebut menjadikan pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ia lakukan dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen. Selain itu juga karyawan akan lebih optimal dalam mencurahkan pikiran, tenaga, perhatian, serta waktu untuk pekerjaannya agar apa yang dikerjakan sesuai dengan keinginan institusi.

Berikut ini merupakan beberapa definisi komitmenonal menurut Mathis dan Jackson, Mowday, Lincoln Blau and Boal, dan Robbins Sopiah (2008) berpendapat bahwa komitmen adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Mowday (1982 dalam Sopiah 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmenonal. Selain itu juga komitmenonal merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmenonal adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmenonal adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam institusi tersebut. Lincoln (1994) jika komitmenonal

mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Begitu juga dengan Blau and Boal (1995) menyebutkan komitmen sebagai keberpihakan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (1989) dalam mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari pegawai terhadap organisasi (dalam Sopiah 2008).

Dari beberapa definisi diatas bahwa komitmen dapat disimpulkan sebagai ikatan emosional yang terjadi antara pegawai dan organisasi yang ditandai dengan adanya rasa kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan status keanggotaannya sebagai pegawai. Selain itu juga ditandai dengan kontribusi yang diberikan kepada institusi sebagai bentuk upaya agar tercapainya kepentingan maupun tujuan organisasi.

Hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumberdaya manusia terkemuka Watson Wyatt (2006) bahwa penelitiannya ini adalah yang paling komprehensif dan yang pertama kali dilakukan di Indonesia dan Asia mengenai komitmen, sikap, dan pandangan pegawai. Survei ini diikuti oleh lebih dari 8.000 responden aktual dari 46 institusi di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden itu menyumbang 9% dari total sampel penelitian Work Asia, yang dilakukan di 11 negara, meliputi 515 institusi, dan 115.000 responden aktual. Dalam survei ini memfokuskan untuk mengukur aspek komitmen (commiment), keselarasan kerja (alignment), dan pemberdayaan pegawai (enablement) yang merupakan 3 hal yang memiliki dampak besar terhadap fondasi institusi.

Sifat mendua pegawai Indonesia terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% pegawai merasa bangga bekerja di institusi mereka (angka ini melebihi pegawai Asia Pasifik yang hanya 77%), sebanyak 80% pegawai yakin terhadap keberhasilan jangka panjang institusi (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), tetapi hanya 35% pegawai Indonesia yang ingin bertahan di institusi kendati pekerjaan di institusi lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. Bandingkan misalnya dengan hasil survei untuk tingkat Asia Pasifik di mana 57% pegawai memilih untuk bertahan kendati tersedia jabatan serupa di institusi lain.

Indeks komitmen pegawai (Commitment Index) Indonesia, menurut perhitungan Watson Wyatt, hanya 57% – lebih rendah 7 poin dibandingkan Asia Pasifik. Itu berarti, tingkat komitmen pegawai di Indonesia termasuk paling rendah di kawasan ini. Rendahnya komitmen itu bukanlah hal yang buruk dewasa ini ketika era loyalitas tunggal (lifetime employment) tidak lagi mendapat tempat. Menurut N. Krisbiyanto, General Manager Human Resources (HR) Group PermataBank bahwa profesionalisme menjadikan definisi komitmen bergeser dan bahkan berubah. Loyalitas tidak lagi dimaksudkan untuk berkomitmen kepada institusi, melainkan terhadap profesi.” (dalam <http://portalhr.com/people-management/employee-relations/membedah-pandangan-pegawai-indonesia/> diakses pada 20 Mei 2016 pukul 8:56)

Seperti halnya komitmen pada Bagian Hukum dari hasil wawancara yang didapatkan dari salah seorang pegawai yang bekerja di sana menyatakan bahwa hampir setiap tahunnya selalu menerima pegawai baru. Hal ini terjadi tidak hanya karena memang pada beberapa divisi

membutuhkan pegawai baru namun juga karena memang setiap tahunnya juga selalu ada pegawai yang mengundurkan diri dari institusi. Entah karena merasa jenjang karirnya kurang menunjang atau juga karena masalah gaji yang kurang. Namun banyak juga pegawai yang bertahan untuk terus tetap bekerja di dalam institusi karena merasa sudah nyaman dan memang hanya dari situlah penghasilan mereka untuk keluarga. Hal tersebut berkaitan dengan komitmen pada pegawai dalam institusi. Sebab dalam komitmen tidak hanya terdapat kesediaan atau kepercayaan dalam menerima nilai-nilai di dalam institusi, keinginan untuk mengupayakan agar tercaainya tujuan institusi, namun juga terhadap kesediaan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai salah satu bagian dari organisasi. (Data diambil dari hasil wawancara pada saat Praktek Kerja Lapangan tanggal 2 November 2015).

Selain itu juga berdasarkan penuturan salah seorang pegawai dalam institusi bahwa pernah terjadi permasalahan akibat salah seorang pegawai yang tidak disiplin dalam menyimpan dokumen pada suatu proyek. Sehingga mengakibatkan penyelesaian pembayaran tidak dapat dilakukan. Karena dari pihak yang bersangkutan tidak mau membayar jika tidak ada bukti tertulis tersebut. Penuntutan pembayaran tidak dapat dilakukan karena tidak ada bukti perjanjian tertulis yang diadakan oleh kedua belah pihak. Dan pada akhirnya setelah melewati jalur kekeluargaan pihak yang bersangkutan mau membayar setengah saja. Hal tersebut sudah jelas menimbulkan kerugian bagi institusi. Komitmen dari salah satu indikator kesungguhan dalam mengupayakan tercapainya tujuan organisasi menjadi perlu dipertanyakan. Tentang bagaimana kemauan pegawai baru untuk berkomitmen agar dapat

berkontribusi bagi kemajuan institusi. (Data diambil dari hasil wawancara pada saat Praktek Kerja Lapangan tanggal 2 November 2015).

Melihat fenomena diatas komitmen menjadi penting dimiliki oleh setiap pegawai yang berkerja dalam suatu organisasi. Karena dalam komitmen ini mencakup juga kinerja pegawai dan berpengaruh juga terhadap organisasi yang diikutinya. Apakah mau untuk berkomitmen dan juga berkontribusi kepada organisasi mapun institusi dia bekerja. Kepercayaan dan penerimaan atas pegawai terhadap nilai-nilai yang diterapkan didalam organisasi dapat meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Kemudian kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan penelitian David Miner (dalam sopiah,2008) bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi yaitu personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Faktor personal yang di sebutkan menjadi salah satu faktor utamanya yaitu kepribadian. Hal ini yang menjadi dasar setiap orang sebelum menampilkan perilaku nya termasuk juga komitmennya. Karena kepribadian merupakan pembentuk kecenderungan perilaku manusia.

Seperti yang di jelaskan oleh Allowmenstalk (2016) dalam lifestyle.okezone.com bahwa dalam menentukan pekerjaan seseorang maka perlu disesuaikan dengan kepribadian yang dimilikinya. Misalkan seorang dengan kepribadian introvert tentunya tidak bisa di berikan pekerjaan yang biasa dilakukan oleh orang-orang extrovert. Sebab hal ini dapat menyebabkan ketidakseuaian dengan pekerjaan yang akan dilakukannya dan akan berdampak buruk kepada institusi. Selain itu juga ketidaksesuaian pekerjaan

dengan karakter seseorang dapat mengakibatkan ketidaknyamanan bagi yang melakukan pekerjaan dan mengakibatkan pegawai tersebut pindah mencari pekerjaan yang sesuai dengan dirinya karena menganggap dirinya tidak produktif.

Dalam penelitian Liche (2006) pada dosen di Universitas Indonesia bahwa trait kepribadian memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen dibandingkan kepuasan kerja. Salah satu dari berbagai macam teori mengenai kepribadian dapat dijelaskan melalui teori big five personality, di mana teori tersebut muncul dari tokoh Hans Eysenck dan disempurnakan oleh Costa McCrae. Teori mengenai big five personality menjelaskan mengenai lima dimensi kepribadian utama manusia. Kelima kepribadian tersebut adalah extroversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, dan openness to experience.

Menurut Steven dan Mery (2005) terdapat sebuah pola yang relatif stabil atau perilaku dasar yang menjelaskan kecenderungan perilaku seseorang. Pola itu disebut big five personality yaitu lima dimensi abstrak kecenderungan kepribadian seseorang yang meliputi *extroversion*, terdiri dari *outgoing, talkative, sociable, assertive*, kemudian *trait agreeableness*, terdiri dari *courteous, good-natures, emphatic, caring*, selanjutnya *trait conscientiousness*, terdiri dari *carefull, dependable, self-diciplined*, berikutnya *trait neuroticism*, terdiri dari *anxious, hostile, depresed* dan yang terakhir *openness to experience* terdiri dari *sensitive, flexible, creative, curious*.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan

pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2001: 139). Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif pegawai terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja pegawai harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi pegawai, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, pegawai, bahkan bagi masyarakat.

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Penelitian Tiffin (Mukhyi dan Sunarni, 2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi

tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh pegawai yang ada pada saat ini arahnya negatif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Kinerja sebagai dependent variabel dinyatakan dipengaruhi secara positif oleh komitmen. Kinerja selain dipengaruhi oleh komitmen, juga dipengaruhi oleh kepercayaan yang melalui Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel. Penelitian yang dilakukan Kelner (Satria, 2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain dipengaruhi oleh komitmen, juga dipengaruhi oleh kepercayaan. Kepercayaan yang kondusif dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena iklim kerja yang baik merupakan salah satu faktor yang menunjang semangat dan kegairahan kerja pegawai, tentu saja bersama dengan komitmen yang ada dalam diri pegawai. 3 Komitmen dan kepercayaan turut menentukan kondisi perasaan pegawai terhadap pekerjaan berupa kepuasan kerja. Mathis dan Jackson (Koesmono, 2007) menyatakan, komitmen adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Pegawai yang merasa komit dengan tujuan organisasi akan merasa yakin dan percaya bahwa nilai-nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan harapan pegawai sehingga muncul kepuasan kerja.

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika

individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Olehkarena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Kinerja menurut Mangkunegara (2005: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Berdasarkan dari pemaparan diatas maka penulis merasa bahwa penting adanya untuk menindaklanjuti Pengaruh Komitmen dan Kepercayaan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekertariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:.

1. Apakah terdapat pengaruh kepercayaan terhadap kinerja Sekertariat Daerah ?

2. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja Sekretariat Daerah ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepercayaan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kinerja Sekretariat Daerah
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja Sekretariat Daerah
3. Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ?

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini berupaya untuk mengembangkan disiplin ilmu khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi serta bidang ilmu lainnya dalam meninjau lebih lanjut mengenai big five personality terhadap komitmen organisasi pada pegawai.

2. Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan pembuktian tentang ada tidaknya hubungan kepercayaan dan komitmen terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepercayaan

Kepercayaan menurut Robbins dan Judge adalah suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak secara oportunistik. Istilah oportunistik merujuk pada resiko di dalam hubungan berbasis kepercayaan.¹ Kepercayaan atau trust merupakan nilai yang paling dihargai dalam hubungan antar manusia dan mungkin merupakan konsep yang kurang dimengerti ditempat kerja atau rasa percaya yang dimiliki orang terhadap orang lain. Dipandang sebagai orang yang dapat dipercaya, seseorang harus dilihat sebagai seseorang yang jujur, kompeten, dan memiliki ketulusan pada orang lain. Kepercayaan (trust) tidak dapat diminta atau dipaksakan tetapi harus dihasilkan. Kepercayaan timbul dari suatu proses yang lama sampai kedua belah pihak saling mempercayai. Apabila kepercayaan sudah terjalin antara organisasi dan pegawainya, maka usaha untuk membinanya lebih mudah.

Menurut Morgan dan Hunt dikutip oleh sopiah menjelaskan bahwa kepercayaan timbul karena adanya suatu rasa percaya kepada organisasi yang memang mempunyai kualitas yang dapat mengikat dirinya, seperti tindakannya yang konsisten, kompeten, jujur, adil, bertanggung jawab, suka membantu dan rendah hati (benevolent). Kepercayaan merupakan komponen penting yang membantu mengembangkan suatu lingkungan kerja yang kondusif.

Dimensi kepercayaan pada organisasi diukur dari kepercayaan pada manajemen puncak sebagai representasi dari organisasi.⁴ Sedangkan menurut riset akhir-akhir ini dalam bukunya Sopiah dijelaskan bahwa dimensi kepercayaan itu ada lima, diantaranya:

- 1) Integritas: kejujuran (honesty) dan bersikap sebenarnya (truthfulness).
- 2) Kemampuan: pengetahuan dan keterampilan teknis dan antar pribadi.
- 3) Konsistensi: Andal, dapat diramalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi.
- 4) Kesetiaan: kesediaan melindungi dan menyelamatkan muka seseorang.
- 5) Keterbukaan: kesediaan berbagi gagasan dan informasi dengan bebas.

Dalam membangun kepercayaan, pemimpin mempunyai dampak yang besar terhadap iklim kepercayaan sebuah organisasi. Akibatnya pemimpin perlu membina kepercayaan diantara mereka sendiri dan anggotanya. Berikut cara-cara untuk membangun kepercayaan⁵:

- 1) Tunjukkan cara dalam bekerja, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk orang lain.
- 2) Menjadikannya sebagai pemain tim
- 3) mempraktikkan keterbukaan
- 4) Bersikap adil
- 5) Memelihara keyakinan
- 6) Menunjukkan kompetensi yang dimiliki.

Menurut Robbins dan Judge terdapat 3 jenis kepercayaan, yaitu: Pertama, kepercayaan berbasis pencegahan Kepercayaan yang didasarkan pada kekhawatiran akan terjadinya pembalasan dendam jika kepercayaan itu dikhianati/diingkari. Kedua, kepercayaan berbasis pengetahuan. Kepercayaan

didasarkan pada kemampuan memprediksi perilaku yang bersumber dari pengalaman interaksi. Kepercayaan ini terbentuk jika anda memiliki informasi yang memadai mengenai seseorang sehingga anda mengenal mereka dengan cukup baik dan dapat memperkirakan perilaku mereka dengan tepat. Ketiga, kepercayaan berbasis identifikasi Kepercayaan berdasarkan pemahaman atas niat orang lain dan menghargai keinginan pihak lain. Kepercayaan ini juga merupakan jenis kepercayaan yang idealnya mesti dicapai oleh manajer dalam tim.

Kepercayaan menjadi media penting untuk merekatkan pegawai kepada organisasi atau perusahaannya. Selanjutnya perusahaan memerlukan kemampuan pegawai untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan pegawai ini menjadi landasan untuk melakukan evaluasi bagi perusahaan.

Kinerja pegawai menjadi sangat penting, karena kinerja menjadi suatu ukuran keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Karena itu diperlukan bentuk penilaian kinerja, yaitu suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia dan semua yang mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap didalam kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik.

2.1.2. Komitmen

Dalam perilaku organisasi menurut Stephen P. Robbins dan Timothy mengartikan komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dari keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Fred luthans menyatakan komitmen merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi

organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dikutip oleh sopiah mendefinisikan bahwa komitmen adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen dalam bahasa latin berarti commiteri, to connect, entrust the state of being obligated or emmotionally impelled, yakni keyakinan yang mengikat aqad sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya.

Ada tiga dimensi terpisah komitmenonal, yakni:

- 1) Komitmen Afektif (Affective Commitment), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang pegawai mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komitmen Normatif (Normative Commitment), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Menurut Martin dan Nicholls dikutip dalam penelitian lukman menyatakan bahwa ada 3 pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu:

- 1) Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, caranya:
 - a) mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi
 - b) merasakan kenyamanan didalamnya
 - c) mendukung nilai-nilai, visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya

Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan seluruh anggota organisasi bahwa perusahaan (organisasi) ini adalah benar-benar milik mereka. Kepemilikan saham saja kadangkala merupakan salah satu cara yang cukup membantu, akan tetapi lebih berupa dengan meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, diantaranya: dengan mengajak mereka (anggota organisasi) untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru. Dan dengan melibatkan mereka dalam memutuskan perubahan rancangan kerja dan lain sebagainya.

Dengan begitu mereka akan merasakan bahwa keterlibatan mereka didalamnya dan juga berbagai ide yang dituangkan mampu memberi kontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi bila ditambah dengan kepercayaan bahwa hasil yang diperoleh organisasi akan kembali pada kesejahteraan mereka pula.

- 2) Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perencanaan dalam bekerja.
- 3) Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen mengetahui arah kemana organisasi ini akan dibawa, mengetahui dengan benar bagaimana cara membawa organisasi ini untuk mencapai keberhasilannya.

Menurut Garry Dessler yang dikutip oleh Kisdarto mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

- 1) *Make is charismatic*: menjadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
- 2) *Built the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- 3) *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4) *Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

- 5) Create a sense of community: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
- 6) Build value-based homogeneity: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- 7) Share and share alike: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kepercayaan yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- 8) Emphasize branraising, cross-utilization, and teamwork: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- 9) Get together: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, akan tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pegawai pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers mengidentifikasi bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai, diantaranya:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Unsur-unsur komitmen pada organisasi ada 3, yaitu:

- 1) Kebanggaan,
- 2) Kesetiaan,
- 3) Kemauan

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki seorang individu tentang pekerjaan (Greenberg & Baron, 2003). Sementara itu Kreitner dan Kenicki (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon afeksi atau emosi seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap hasil pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya (Munandar, 2001).

Beberapa aspek dari kehidupan organisasional dapat menjadi penyebab timbulnya ketidakpuasan pegawai. Menurut McGrath (dalam Noe, 1994) aspek-aspek tersebut antara lain Lingkungan Fisik dan Teknologi

(Physical and Technological Environment); Lingkungan Sosial (Social Environment), dan Pribadi (Person) beserta interaksinya.

Physical and Technological Environment adalah lingkungan di mana perilaku pegawai terjadi; Social Environment adalah lingkungan tempat berlangsungnya hubungan interpersonal antar anggota institusi, dan Person adalah tempat di mana kepuasan kerja berada. Selanjutnya ketiga sistem terpisah tersebut akan saling berpotongan (intersection), sehingga akan terbentuk enam sumber potensial ketidakpuasan kerja pegawai.

Physical and Technological Environment. Sebagian besar pegawai akan memberikan reaksi negatif terhadap lingkungan fisik yang terlalu ekstrim. Temperatur udara tempat kerja yang terlalu ekstrim atau tinggi dapat mempengaruhi sikap kerja dan kinerja, begitu pula dengan penerangan ruangan harus diusahakan seoptimal mungkin. Kondisi yang optimal untuk temperatur dan penerangan ini untuk masing-masing jenis pekerjaan yang berbeda akan berbeda pula. Keistimewaan fisik yang melingkupi lingkungan kerja seperti kebersihan, ruang istirahat dan lingkungan yang sehat juga mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai.

Social Environment. Dua kelompok orang yang ada di dalam institusi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah rekan kerja dan supervisor. Seorang pegawai dapat dipuaskan oleh rekan kerjanya atau oleh supervisornya dikarenakan oleh salah satu di antara tiga sebab. Pertama, pegawai mempunyai nilai-nilai, sikap dan filosofi yang sama dengan yang dimiliki oleh rekan kerja atau supervisornya. Kedua, seorang pegawai dapat dipuaskan oleh rekan kerja dan supervisornya karena adanya dukungan-dukungan yang bersifat sosial. Dukungan yang bersifat sosial ini diartikan se-

bagai lingkungan orang-orang yang berada di sekeliling pegawai yang dapat memberikan rasa simpati dan rasa senasib. Banyak penelitian yang memberikan bukti bahwa dukungan sosial merupakan prediktor yang baik kepuasan kerja pegawai, baik dukungan yang berasal dari rekan kerja maupun supervisor (Ganster, dalam Noe, 1994). Ketiga, rekan kerja atau supervisor dapat membantu seorang pegawai untuk mencapai/memperoleh beberapa nilai dari hasil pekerjaannya. Sebagai contoh, seorang pegawai baru mungkin belum mempunyai arah yang menentu tentang tujuan atau prosedur-prosedur kerja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Pegawai ini akan merasa puas jika ada rekan kerja atau supervisor yang bersedia memberikan bantuan untuk menjelaskan mengenai tujuan-tujuan serta tindakan-tindakan yang harus dilakukan. Oleh karena lingkungan yang mendukung akan menurunkan ketidakpuasan kerja pegawai, banyak institusi membantu pembentukan kelompok baik di dalam maupun di luar pekerjaan (seperti kelompok olahraga, kesenian). Pemikiran yang melandasi hal ini adalah, dukungan dan kohesivitas kelompok terhadap individu anggota kelompok akan meningkatkan kegotongroyongan.

Behavior Setting. Behavior setting merupakan interseksi antara lingkungan fisik dan teknologi dengan lingkungan sosial. Dua aspek penting yang saling berhubungan yang terdapat di dalam behavior setting ini adalah: (1) social density, yaitu jumlah orang yang ada di lingkungan tersebut dibagi dengan luas daerah, dan (2) privacy, yaitu kebebasan dari gangguan-gangguan dan interupsi-interupsi eksternal. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terhadap pegawai di bagian pembukuan menunjukkan hasil bahwa,

kepuasan kerja pegawai menurun dengan meningkatnya social density (Sutton dalam Noe, 1994).

Person. Oleh karena stress dan ketidakpuasan pada akhirnya berada dalam diri para pegawai, dengan demikian tidak mengejutkan jika beberapa orang di antara mereka mempelajari usaha-usaha yang telah dilakukan dan diarahkan kepada perbedaan-perbedaan individual. Suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan ukuran disposisi yang merefleksikan perbedaan individu dalam kepuasan kerjanya dengan seluruh aspek kehidupan disebut dengan negative affectivity. Pegawai yang mempunyai negative affectivity yang tinggi, ternyata mempunyai sifat menentang keadaan yang tinggi pula. Pegawai yang memiliki negative affectivity cenderung untuk memusatkan secara ekstensif kepada aspek-aspek negatif baik mengenai dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Mereka relatif tidak merasa puas tanpa mempertimbangkan langkah-langkah pimpinan yang telah dilakukan

Organizational Task. Beberapa aspek dari tugas-tugas mempunyai hubungan dengan ketidak-puasan, dan beberapa teori elaborasi yang telah mengalami banyak pengujian juga menyatakan adanya hubungan antara tugas dengan reaksi pegawai. Tiga aspek tugas yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompleksitas/kerumitan dari tugas tersebut, tingkat ketahanan fisik dalam bekerja dan nilai dari pegawai yang melekat pada tugas tersebut. Dengan sedikit pengabaian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kompleksitas tugas dengan kepuasan kerja. Pekerjaan-pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang serta tidak memberikan tantangan mental kepada pegawai dapat menimbulkan frustrasi dan ketidak-puasan (Porter dalam Noe, 2005).

Organizational Role. Ketidakpuasan kerja dapat terjadi pada interseksi antara lingkungan social (social environment) dengan person ketika peran-peran organisasional muncul. Peran pribadi dalam suatu organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari perilaku yang diharapkan oleh pribadi dan orang lain yang ada dalam lingkungan sosial di mana pribadi tersebut bekerja. Perilaku yang diharapkan ini mencakup semua aspek formal pekerjaan. Pihak-pihak yang mengharapkan perilaku tersebut mungkin rekan kerja, supervisor, klien, atau pelanggan. Harapan-harapan ini mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap bagaimana seseorang akan memberikan tanggapan terhadap pekerjaannya. Tiga aspek peran organisasional yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai adalah: role of ambiguity, role of conflict, dan role of overload. Role of ambiguity merupakan tingkat ketidakpastian mengenai apa yang harus dilakukan oleh seorang pegawai atau bagaimana melakukannya. Hal ini dapat timbul karena kurangnya informasi mengenai ganjaran/hadiah atau imbalan dan hukuman yang berhubungan pelaksanaan pekerjaan secara benar atau pelaksanaan pekerjaan secara tidak benar. Sumber kedua ketidakpuasan kerja adalah role of conflict, yaitu pemikiran tentang ketidakcocokan atau kontrak-diksi dalam diri pegawai yang berhubungan dengan perannya. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga dapat muncul karena role of overload, yaitu suatu keadaan terlalu banyaknya harapan dan permintaan yang ditujukan kepada seorang pegawai. Hal ini dapat terjadi baik mencakup tugas yang besar maupun tugas yang relatif sederhana.

Menurut Weiss et al. (Kreitner & Kinicki, 2001) aspek-aspek yang sering menjadi penentu kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan pegawai dan metode pengawasan yang dilakukan oleh institusi.
- b. Kepuasan pegawai dan pengakuan yang dilakukan oleh institusi.
- c. Kepuasan pegawai dan pujian yang diberikan oleh institusi.
- d. Kepuasan pegawai dan gaji yang diterima jika dibandingkan dengan pekerjaan sejenis di institusi lain.
- e. Kepuasan pegawai dan kesesuaian antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang dilakukan.
- f. Kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima jika dibandingkan gaji yang diterima oleh pegawai yang lain.
- g. Kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan yang diterapkan institusi.
- h. Kepuasan pegawai dan penanganan masalah yang dilakukan pimpinan.
- i. Kepuasan pegawai dan hubungan pribadi antara pegawai dengan pimpinan.

2.1.4. Kinerja pegawai

Simamora (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (outcomes) yang dihasilkan kemudian. Nawawi (2003) mengistilahkan kinerja sebagai karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat fisik atau non fisik.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi untuk orang-orang tertentu. Seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung kepada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beranekaragam, kepemimpinan, keselamatan,

pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif. Demikian pula menurut Robins (2000) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2000) menjelaskan bahwa kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja (performance) organisasi tersebut. Walaupun kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta harus disertai dengan kapasitas masing-masing peserta organisasi bersangkutan.

Untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan, maka baik individu maupun organisasi dalam menjalankan aktifitasnya harus didasari oleh peraturan dan kinerja yang baik. Atau dengan kata lain, bahwa organisasi yang merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan menuntut adanya kinerja baik dari individu sebagai bagian dari sistem. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (individu performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance). Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Pengertian kinerja atau performance menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pengertian tersebut di atas diketahui bahwa pencapaian tujuan atau kinerja suatu organisasi hanya dapat dicapai sebagaimana yang diharapkan bila didukung oleh unit-unit kerja atau individu-individu yang terdapat di dalamnya membentuk kerja sama yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, kinerja organisasi dinilai dengan cara menilai kinerja para pelaku yang terdapat pada unit-unit kerja atau individu dalam organisasi bersangkutan.

Lebih lanjut Prawirosentono (2000) mengemukakan pengertian tentang penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai. Hasil penilaian harus disampaikan kepada direksi, atasannya dan kepada pegawai bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian pegawai yang bersangkutan.

Selanjutnya Martoyo (2003) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Penilaian prestasi kerja pegawai, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja pegawai itu sendiri dan taraf potensi pegawai dalam upayanya mengembangkan dirinya untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Adapun yang menjadi sasaran penilaian pegawai antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam melaksanakan tugas

yang diberikan dan sebagainya. Tentunya penilaian prestasi yang tinggi senantiasa diberikan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam melaksanakan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

Suatu organisasi atau instansi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi dituntut terselenggaranya secara terstruktur, konsisten dan berkelanjutan. Perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pencapaian hasil organisasi dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya meliputi penerimaan, pengalokasian, pengamanan dan pengembangannya, dipertanggungjawabkan melalui media pertanggungjawaban yang disebut akuntabilitas kerja.

Selanjutnya Nawawi (2003) mengistilahkan kinerja sebagai karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/non fisik. Kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seorang pegawai mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja, yaitu adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Menurut Dessler (2000), alasan perlunya menilai kinerja pegawai yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- b. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk bersama-sama meninjau perilaku pegawai berkaitan dengan pekerjaannya.

Penilaian pegawai juga memungkinkan pegawai menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defenisi yang dapat diketahui. Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Suprihanto, 2004).

Menurut Robbins (2001) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal. Dalam penilaian ini, penilaian kinerja mencakup beberapa hal antara lain :

- a. Kerjasama
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan teknis
- e. Daya tangkap instruksi
- f. Semangat
- g. Daya tahan kerja
- h. Disiplin

Simamora (2001) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran pegawai, ketidakhadiran dan keterlambatan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan yaitu :
 - 1) Kerjasama antara individu, meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.
 - 2) Tindakan protektif terhadap pegawai akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
 - 3) Gagasan konstruktif, terhadap pegawai akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
 - 4) Pelatihan diri, tingkat terhadapnya pegawai akan terkait dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik.
 - 5) Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya pegawai berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan organisasi, diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum.

Bernadin dan Russel (2000) mengemukakan 5 (lima) kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

- a. Kualitas.

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau menguraikan kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

Sementara itu menurut As'ad (2000) bahwa aspek-aspek yang dipakai dalam penilaian kinerja meliputi : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Ia kemudian membagi pekerjaan menjadi 2 (dua) jenis yaitu : pekerjaan produksi dan non produksi.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian pustaka adalah deskripsi ringkas tentang kajian/penelitian yang sudah pernah dilakukan di seputar masalah yang akan diteliti sehingga terlihat jelas bahwa kajian yang sedang akan dilakukan ini tidak merupakan pengulangan atau duplikasi dari kajian/penelitian yang telah ada. Adapun kajian yang dianalisis antara lain, yaitu:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Lokasi Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wesiati Setyaningsih, (Universitas Diponegoro, 2003).	Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai	PEMKOT Semarang	Kuantitatif	Menunjukkan bahwa ketiga variabel X (Kepercayaan pada atasan, kepuasan dan komitmen) berpengaruh secara serentak terhadap kinerja pegawai.
2.	Aryo Kristiardhana (Universitas Diponegoro 2011).	Analisis Pengaruh Motivasi kerja dan Komitmen Organisasional terhadap	PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang	Kuantitatif	Menunjukkan bahwa motivasi pegawai dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

		Kinerja Pegawai.			
3.	Dwi Arisanty (Universitas Brawijaya Malang 2007).	Pengaruh Komitmen Pegawai Terhadap Prestasi Kerja	Studi pada PT. PG. Unit I Kreet Baru Bululawang-Malang	Kuantitatif	Dari hasil pengolahan data Dengan menggunakan SPSS Diperoleh hasil bahwa Variable kemauan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara parsial

2.3. Kerangka Pikir

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil kajian teoritis, maka dapat disusun suatu kerangka berpikir yang melatar belakangi penelitian ini. Secara teori ditemukan bahwa kinerja pegawai ditentukan kepercayaan dan komitmen kerja para pegawai, sedangkan kinerja pegawai ditentukan oleh kepuasan kerja pegawai. Seluruh variabel dalam penelitian ini merupakan variabel laten, sehingga pengukuran variabel tersebut dilakukan dengan

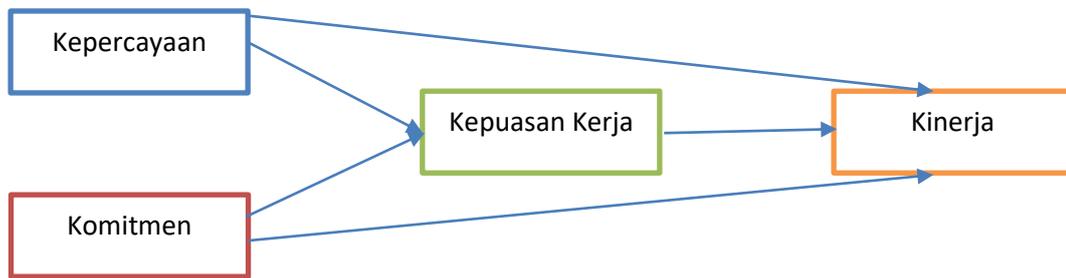
menggunakan indikator dari masing-masing variabel yang selanjutnya indikator tersebut dijabarkan dalam kuisisioner.

Indikator dari variabel kepercayaan (X1), meliputi: kejujuran (X1.1), dan konsistensi (X1.2), integritas (X1.3), kesetiaan (X1.4), dan keterbukaan (X1.5).

Indikator dari variabel komitmen (X2), meliputi: rasa kepemilikan (X2.1), semangat kerja (X2.2) dan keyakinan dalam manajemn (X2.3).

Indikator dari variabel kepuasan kerja (Y1), meliputi: metode pengawasan pimpinan (Y1.1), pengakuan pimpinan (Y1.2), dan pujian (Y1.3). Serta indikator dari kinerja karyawan (Y2), meliputi: kerjasama dengan pegawai lain (Y2.1), kedisiplinan dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi (Y2.2), pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Y2.3), serta pencapaian prestasi kerja (Y2.4).

Karakteristik kinerja pada setiap individu dapat dilihat berdasarkan indikator: kemampuan dan keterampilan, usia, masa kerja, lingkungan sosial, pengalaman, dan nilai individu. Karyawan yang memiliki karakteristik yang baik cenderung akan memiliki motivasi kerja dan kinerja yang relatif tidak baik cenderung akan memiliki motivasi kerja dan kinerja yang relatif rendah. Namun sebaliknya, para karyawan atau pegawai yang memiliki kepercayaan dan komitmen kerja akan berdampak pada kepuasan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai.



Gambar 2.1

Kerangka Pikir

Pada kerangka pikir yang peneliti buat di atas, menggambarkan kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor kepercayaan dan Komitmen. Dua hal ini pada intinya akan membuat para pegawai merasa puas dengan pekerjaannya hingga kemudian melahirkan kinerja yang baik dan profesional. Kinerja ini kemudian menjadi ujung atau tujuan dari setiap institusi atau pemerintah.

2.4. Hipotesis

1. Variabel kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah
2. Variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah
3. Variabel kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
4. Variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja