

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA  
KABUPATEN PONOROGO**

**Sopan Nugroho <sup>1)</sup>  
Asih Handayani <sup>2)</sup>**

1,2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> sopannugroho82@gmail.com

**ABSTRACT**

Employee performance has a very important meaning to organizational performance. Efforts to improve employee performance are not easy to do because of the complexity of the factors that affect performance. This study aims to analyze the direct effect of work culture and job satisfaction on commitment and performance and to analyze the indirect effect of work culture and job satisfaction on performance with employee commitment as a mediating variable. Respondents of 60 employees were taken using the census technique. Primary data were collected by survey method using a questionnaire. Data were analyzed using path analysis. The direct effect hypothesis test was carried out using the t test and the indirect effect using the Sobel test. The results of the analysis show that 1) work culture has a positive and significant effect on performance, but does not have a significant effect on employee commitment; 2) job satisfaction is positive and significant towards employee commitment and employee performance; 3) employee commitment is not a variable of influence of work culture on employee performance; and 4) employee commitment to be the variable of the influence of job satisfaction on employee performance;

**Keywords:** work culture, job satisfaction, employee commitment, employee performance

**PENDAHULUAN**

Menurut Pynes (2009:3), pada lembaga publik (seperti instansi pemerintah), pengeluaran terbesar dan aset terbesar adalah karyawan. Tidak seperti banyak organisasi swasta yang berorientasi profit, yang dapat menggunakan teknologi untuk mengoptimalkan produksi dan mengurangi staf. Oleh karena itu lembaga publik mengandalkan profesionalisme dan kompetensi karyawannya guna mencapai tujuan lembaga. Dengan demikian lembaga tidak hanya dituntut untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang kualitas saja tetapi juga mengelolanya dengan baik karena memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang mempengaruhi sikap terhadap pekerjaannya dimana sikap tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja (positif atau negatif) yang pada akhirnya berdampak pada efektifitas dan efisiensi sumberdaya manusia dalam bekerja atau kinerja sumberdaya manusia bersangkutan. Kinerja

sumberdaya manusia atau karyawannya yang baik akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Luthan (2011:141) factor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja karyawan adalah sikap (*attitude*) karyawan yang terdiri dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011:158) kepuasan kerja adalah “keadaan emosi positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi akan merasa bahagia atau senang dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2013:84) karyawan yang senang cenderung menjadi pekerja yang produktif sehingga organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit puas. Oleh karena itu pengelolaan sumberdaya manusia perlu diimbangi dengan upaya penciptaan kepuasan kerja yang tinggi sehingga diharapkan dapat membentuk perilaku pegawai yang baik ditempat kerja (Raharjaan *et al*, 2012). Menurut Gibson (2012:102), setiap individu akan mempunyai kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan yang ada pada dirinya karena pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual.

Selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepuasan kerja juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011:158) kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja, ketidak hadiran (absen) dan *turnover* karyawan. Komitmen organisasi sendiri didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan ingin tetap berada dalam organisasi. Hubungan positif ada antara komitmen organisasi dan kinerja (Robbins dan Judge, 2013:75). Menurut Ivancevich *et al* (2013:188), tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi.

Faktor lain yang dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja adalah budaya kerja. Menurut Hatalea *et al* (2014), kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, juga semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Menurut Supriyadi dan Triguno (2006:11), budaya kerja individu yang baik tercermin dalam perilaku kerja antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain.

Demikian juga dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan tenaga pelayanan dalam instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dipandang sebagai aset instansi pemerintah yang penting karena Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah manusia yang merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo merupakan salah satu instansi pemerintah yang menaungi sejumlah 56 pegawai PNS dan 4 non PNS. Kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo dapat menggambarkan kinerja PNS-nya secara individu. Menurut laporan kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo (2018) capaian kinerjanya dapat dianggap kurang baik yang

ditunjukkan dari realisasi program Tahun Anggaran 2017 pada semester pertama belum mencapai 50% yaitu hanya baru mencapai 26%.

Sedangkan kinerja individu PNS dapat diukur dengan indikator kuantitas output, kualitas output, jangka waktu penyelesaian output, kehadiran; dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2011:324). Hasil pra survey menunjukkan bahwa hanya terdapat kurang lebih 10% pegawai yang dapat mengerjakan pekerjaan dalam jumlah banyak dan tepat waktu. Seringkali tugas/pekerjaan menumpuk dan hanya dikerjakan oleh 10% pegawai sehingga tidak semua pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Kerjasama antar bidang dan antar pegawai tidak berjalan dengan baik. Tingkat kehadiran tinggi karena menggunakan sistem online tetapi setelah absen banyak yang tidak ada di tempat kerja dan ketika absen pulang mereka kembali lagi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson *et al*, 2013:374). Rivai dan Basri (2008:122) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Mangkunegara (2008) mendefinisikan kinerja dengan mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat dirangkum bahwa kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:324), kinerja karyawan dapat diukur dari lima komponen yaitu:

- 1) Kuantitas output, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 2) Kualitas output, adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- 3) Jangka waktu output, yaitu mampu menghasilkan output yang maksimal pada jangka waktu tertentu.
- 4) Kehadiran di tempat kerja, adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- 5) Sikap kooperatif yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan

pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi, kadang-kadang disebut komitmen kerja, mencerminkan pengenalan dan keterikatan individu dengan organisasi (Griffin dan Moorhead, 2013:74). Pengenalan karyawan terhadap organisasi termasuk pada tujuan-tujuan organisasi dan keterikatan dengan organisasi bukan karena keterpaksaan tetapi karena keinginan dari diri karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari definisi komitmen organisasi yang dikemukakan Robbins dan Judge (2013:74), dimana komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi atau mengenal organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011:158), karyawan bukan hanya sekedar mengenali organisasi beserta tujuannya tetapi juga percaya dan menerima dari tujuan organisasi. "Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan ingin tetap berada dalam organisasi".

Menurut Luthan (2011:147) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi data didefinisikan beragam. Adapun definisi yang paling sering disampaikan adalah bahwa komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi; dan (3) keyakinan pasti pada, dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraannya yang berkelanjutan.

Menurut Luthan (2011:148), komitmen organisasi dapat diukur dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang sudah disusun oleh ahli dan digunakan banyak peneliti diantaranya Hermaynti *et al* (2015). Kuisisioner tersebut merupakan pengembangan dari tiga dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari:

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi.
- b. Komitmen Keberlanjutan (*continuance commitment*), yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen Normatif (*normative commitment*), yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Definisi sederhana kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini (George dan Jones, 2012:75). Perasaan yang dimaksud dalam definisi kepuasan adalah perasaan positif. Hal tersebut ditekankan dalam definisi yang disampaikan Mathis dan Jackson (2011:158) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

Luthans (2011:141) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa definisi kepuasan kerja merupakan suatu yang komprehensif yang melibatkan reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting.

Berbagai pendapat mengenai kepuasan kerja di atas penulis dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang merupakan sikap dan perasaan seseorang yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya, kepuasan akan dirasakan jika adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Dari berbagai model pengukuran kepuasan kerja, model yang paling banyak digunakan adalah *Job Description Index* (JDI). Indikator yang digunakan dalam JDI sama dengan yang dikemukakan Luthan (2011:141) yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*),
- 2) Gaji/upah (*pay*)
- 3) Kesempatan Promosi (*Promotion opportunities*)
- 4) Supervisi (*supervision*)
- 5) Rekan atau kelompok kerja (*cowokers*)

#### Budaya Kerja

Menurut Supriyadi dan Triguno (2006:8) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja"

Definisi lainnya menyatakan bahwa budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2008:65).

Menurut Budhi Paramita dalam Supriyadi dan Triguno (2006:10) budaya kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu:

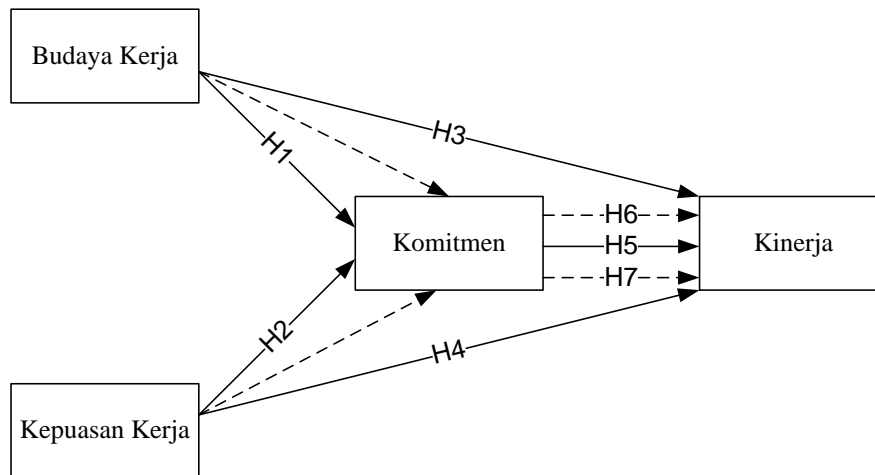
- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari

tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya

Adapun manfaat pelaksanaan budaya kerja yang baik adalah mencapai produktivitas kerja yang lebih, menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik; membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu, kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi turun, ingin belajar terus (Supriyadi dan Triguno, 2006:11)

### Kerangka Pemikiran

Arah hubungan antar variable dalam penelitian ditunjukkan pada gambar 1 berikut:



Keterangan:

- Pengaruh langsung
- - - - - Pengaruh tidak langsung

Sebagaimana terlihat pada Gambar II bahwa penelitian ini menggunakan empat variabel yang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis variabel yaitu:

- 1) Variabel independen atau variable yang mempengaruhi variable lain yaitu Budaya Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2)
- 2) Variabel dependen atau variable yang dipengaruhi yaitu Kinerja (Y)
- 3) Variabel Mediasi atau variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen yaitu Komitmen Organisasi (M)

### HIPOTESIS

#### 1) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Menurut Kinicki dan Fugate (2015: 66), komitmen organisasi mencerminkan seberapa kuat seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan berkomitmen pada tujuannya. Ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor dalam kerangka Integratif, termasuk kepribadian, perilaku pemimpin, budaya kerja organisasi, kebermaknaan, iklim organisasi, dan kontrak psikologis. Hasil

penelitian Arachim (2018) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan komitmen karyawan terhadap organisasi

H1: budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

2) **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan**

Menurut Colquit et al (2018:94), kepuasan kerja adalah salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi prestasi kerja dan komitmen Organisasional. Orang yang mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung merasakan tingkat Komitmen Efektif yang lebih tinggi dan tingkat Komitmen Normatif yang lebih tinggi. Efek pada Komitmen Berkelanjutan lebih lemah. Hasil penelitian Suma dan Lesa (2013) menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Sedangkan penelitian Akbar et al (2016) menunjukkan bukan hanya sekedar hubungan tetapi ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan.

H2: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

3) **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja**

Jenis budaya yang berbeda berpengaruh pada sikap karyawan. Budaya solidaritas yang tinggi, budaya sosialisasi yang tinggi, budaya keberagaman, budaya kreativitas, dan sebagainya semuanya memiliki efek yang berbeda pada kinerja dan komitmen - efek yang mungkin berbeda di berbagai jenis organisasi dan industry (Colquitt et al., 2018: 528). Hasil penelitian Hatalea et al (2014) menunjukkan semakin kuat budaya kerja juga semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai

H3: budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

4) **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2011:158) kepuasan kerja adalah “keadaan emosi positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi akan merasa bahagia atau senang dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2013:84) karyawan yang senang cenderung menjadi pekerja yang produktif sehingga organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit puas. Hasil penelitian Octavianand et al (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dengan variable lainnya.

H4: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

5) **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Komitmen karyawan terhadap organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan ingin tetap berada dalam organisasi dimana komitmen organisasi tersebut mempunyai hubungan

positif dengan kinerja (Robbins dan Judge, 2013:75). Menurut Ivancevich *et al* (2013:188), tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi, karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi. Hasil penelitian Tentama (2015) membuktikan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

6) **Komitmen Karyawan Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Gibson (2012:34), selain stabilitas dan identitas, budaya kerja organisasi dapat membangkitkan rasa loyalitas dan komitmen. Individu dengan bergabung dalam organisasi dan bekerja keras untuk tampil dan bersaing menciptakan rasa "kami" dan "saya". Ini melibatkan kesetiaan dan tetap berkomitmen pada tujuan organisasi. Pada sisi lain, Menurut karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi sehingga kinerjanya akan lebih baik (Ivancevich *et al*, 2013:188). Hasil penelitian Akbar *et al* (2016) dan Suryani dan Budiono (2016) menunjukkan bahwa komitmen karyawan memediasi pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

H6: komitmen karyawan memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

7) **Komitmen Karyawan Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2011:158) kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja, ketidakhadiran (absen) dan *turnover* karyawan. Hasil penelitian Dimiyati (2011) menunjukkan bahwa komitmen karyawan dapat menjadi mediasi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: komitmen karyawan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan data primer yang bersumber dari responden yang diambil dengan teknik sensus atau seluruh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo sejumlah 60 orang pegawai yang terdiri dari 56 PNS dan 4 non PNS.

Data dikumpulkan dengan teknik survey menggunakan kuisioner dengan skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5. Setiap butir pernyataan mengacu pada indikator setiap variable. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable kinerja mengadopsi Mathis dan John (2011:324) yaitu: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu penyelesaian output, kehadiran, dan sikap kooperatif. Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator yang diadopsi dari Luthan (2011:148) yaitu: komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normative. Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator diadopsi dari Luthan (2011:141) yaitu: pekerjaan itu sendiri, Gaji/upah, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Variabel budaya kerja



diukur dengan indicator yang diadopsi dari Keputusan Kementerian PAN No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dimana berdasarkan pada Gambar 1, terdapat 2 persamaan regresi linear berganda sesuai dengan struktur jalurnya yaitu:

$$M = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1, \text{ dan}$$

$$Y = a_1 + c_1X_1 + c_2X_2 + c_3M + e_2$$

Keterangan:

$Y$  = kinerja karyawan

$X_1$  = budaya kerja

$X_2$  = kepuasan kerja

$M$  = komitmen

$a_0, a_1$  = intersep

$b_1, b_2, c_1, c_2, c_3$  = koefisien regresi

$e_1$  dan  $e_2$  = faktor residual, yang menunjukkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti

uji hipotesis dilakukan dengan uji t untuk menguji pengaruh langsung budaya kerja dan kinerja terhadap komitmen dan kinerja. Sedangkan uji sobel digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen karyawan. Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika nilai sig < 0,05 maka terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Sebagaimana persamaan structural penyusun jalur yang terdiri dari dua persamaan regresi linier berganda, maka terdapat dua hasil regresi yang ditunjukkan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 1

Variabel	Koefisien	Sig.
Budaya kerja	0,151	0,108
Kepuasan kerja	0,475	0,003
Konstanta = 10,745		
Adjusted-R <sup>2</sup> = 0,364		
F-hitung = 17,914 (sig.=0,000)		

Variable dependen: komitmen

Berdasarkan pada tabel 1 di atas maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$M = 10,745 + 0,151X_1 + 0,475X_2$$

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel budaya kerja mempunyai sig 0,108 > 0,05 yang berarti menerima hipotesis nol ( $H_0$ ) atau budaya kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap komitmen karyawan. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Hermayanti dan Rahmawati (2015) yang menyimpulkan bahwa semua dimensi budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Akan tetapi hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Meijen (2007) yang menyimpulkan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan pada komitmen.

Variabel kepuasan kerja mempunyai nilai sig 0,003 < 0,05 yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Adapun bentuk pengaruhnya adalah positif yang ditunjukkan oleh koefisien regresi positif sebesar 0,475. Hasil ini sesuai pendapat Mathis dan Jackson (2016:173) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan keduanya dapat menjadi faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Hasil tersebut juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Suma dan Lessa (2013) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen.

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai sig untuk uji F adalah 0,00 < 0,05 yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau menerima  $H_a$ . Kesimpulannya adalah bahwa budaya kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Persamaan regresi linier berganda pertama mempunyai nilai *Adjusted R Square* 0,364 (Tabel 1). Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dan kepuasan kerja mempunyai kontribusi pengaruh terhadap komitmen karyawan sebesar 36,4%. Sedangkan 63,6% (100-36,4) lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 2

Variabel	Koefisien	Sig.
Budaya kerja	0,319	0,000
Kepuasan kerja	0,286	0,003
Komitmen	0,157	0,041
Konstanta = 3,592		
Adjusted-R <sup>2</sup> = 0,755		
F-hitung = 61,724 (sig.=0,000)		

Variable dependen: kinerja

Berdasarkan pada tabel XXI di atas maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,592 + 0,319X_1 + 0,286X_2 + 0,157M$$

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel budaya kerja mempunyai sig 0,00 < 0,05 yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun bentuk pengaruhnya adalah positif yang ditunjukkan nilai koefisien regresi positif 0,319. Angka koefisien tersebut berarti bahwa ketika budaya kerja karyawan naik 1 satuan dan variabel lain dianggap tetap maka kinerja karyawan naik 0,319 satuan. Hasil tersebut sesuai pendapat Hatalea *et al* (2014) yang menyatakan semakin kuat budaya kerja, juga semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Menurut Supriyadi dan Triguno (2006:11), budaya kerja individu

yang baik tercermin dalam perilaku kerja antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain. Hasil penelitian Rahayu et al (2018) juga menemukan adanya pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja.

Variabel kepuasan kerja mempunyai nilai sig  $0,003 < 0,05$  yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun bentuk pengaruhnya adalah positif yang ditunjukkan oleh koefisien regresi positif sebesar 0,286. Koefisien regresi tersebut bermakna bahwa ketika kepuasan kerja karyawan naik 1 satuan dan variabel lain dianggap tetap maka kinerja akan naik 0,286 satuan. Hasil ini sesuai pendapat Mathis dan Jackson (2011:158) yang menyatakan karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi akan merasa bahagia atau senang dalam bekerja. Menurut Torrington (2014:55), sikap karyawan seperti perasaan bahagia adalah sesuatu yang penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja yang lebih baik. Pendapat tersebut didukung pendapat Robbins dan Judge (2013:84) yang menyatakan bahwa karyawan yang senang cenderung menjadi pekerja yang produktif sehingga organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit puas. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Octaviannand *et al* (2017) dan Rahayu et al (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel komitmen karyawan mempunyai nilai sig  $0,041 < 0,05$  yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun bentuk pengaruhnya adalah positif yang ditunjukkan oleh koefisien regresi positif sebesar 0,157. Koefisien regresi tersebut bermakna bahwa ketika komitmen karyawan naik 1 satuan dan variabel lain dianggap tetap maka kinerja akan naik 0,286 satuan. Hasil ini sesuai dengan pendapat Torrington (2014:55) yang menyatakan praktik komitmen kerja yang tinggi 'dan' komitmen manajemen yang tinggi mempunyai keterkaitannya dengan kinerja yang tinggi. Hal tersebut beralasan bahwa komitmen dari karyawan akan mengarah pada perilaku diskresioner, dan dengan demikian meningkatkan kinerja, dan juga akan mengurangi timbulnya biaya perputaran tenaga kerja dan absensi.

Pentingnya komitmen karyawan pada kantor pelayanan publik (seperti halnya kantor pemerintah) disampaikan oleh Bratton and Gold (2012:50) yang menyatakan bahwa kapabilitas dan komitmen karyawan sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan atau layanan publik yang unggul. Hasil penelitian Tentama (2015) juga menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen karyawan terhadap kinerjanya.

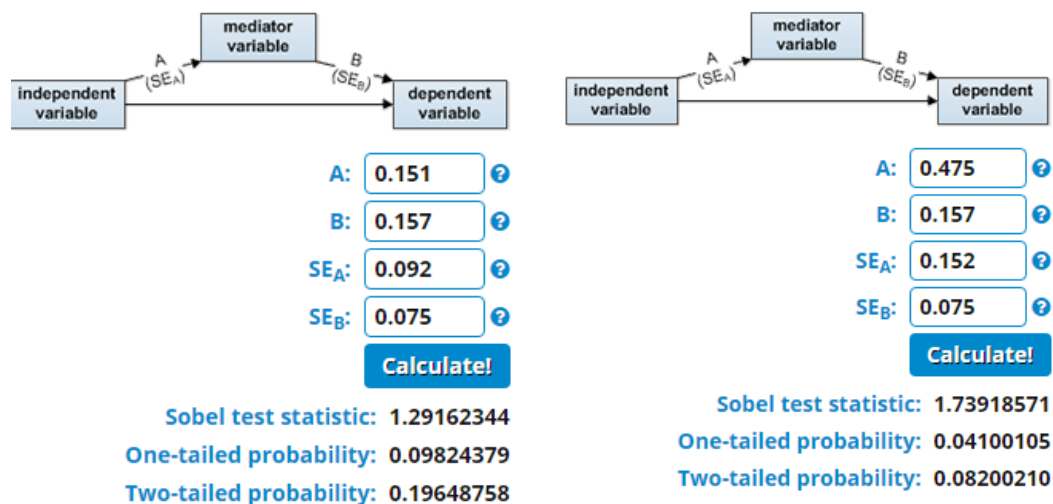
Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai sig untuk uji F  $0,00 < 0,05$  yang berarti menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) atau menerima  $H_a$ . Kesimpulannya adalah bahwa budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan secara simultan terhadap kinerja.

Persamaan regresi linier berganda kedua mempunyai nilai *Adjusted R Square* 0,755 (Tabel 2). Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan mempunyai kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 75,5%. Sedangkan 24,5% (100-75,5) lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

## Uji Sobel

Untuk mengetahui apakah komitmen karyawan signifikan menjadi mediasi pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan uji Sobel. Gambar 2 menunjukkan bahwa komitmen karyawan tidak signifikan menjadi variabel yang memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja. Kesimpulan tersebut berdasarkan pada nilai sig probability  $0,09 > 0,05$ . Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Lanjar et al (2017) menunjukkan bahwa komitmen merupakan variabel yang penting dalam memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Suharto et al (2019) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja tidak mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen.

Komitmen karyawan secara signifikan menjadi variabel yang memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan nilai sig probability  $0,04 < 0,05$ . Menurut Mathis dan Jackson (2011:158) kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja, ketidakhadiran (absen) dan *turnover* karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Akbar et al (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen meskipun besaran pengaruhnya lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya.



Gambar 2. Hasil Uji Sobel

### IMPLIKASI DAN KEBIJAKAN

Sesuai dengan hasil analisis yang menunjukkan bahwa budaya kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan maka untuk dapat meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki budaya kerja, kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen karyawan yang dapat dilakukan baik secara parsial maupun simultan.

Perbaikan komitmen karyawan dapat dilakukan dengan merujuk hasil analisis regresi pertama yaitu dengan memperbaiki kepuasan kerja karyawan. Adapun perbaikan

budaya kerja dan kepuasan dapat dilakukan dengan merujuk pada hasil analisis deskriptif dengan memprioritaskan pada perbaikan penerapan prinsip keadilan keterbukaan pada semua karyawan Hal lain yang dapat dilakukan dengan memperbaiki cara pimpinan dalam menyelesaikan konflik.

Perbaikan kepuasan kerja karyawan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ponorogo dapat dilakukan dengan memprioritaskan pada perbaikan kerjasama antar karyawan dan perbaikan gaya kepemimpinan yang mengarah pada pemberian motivasi pada bawahan.

## **KESIMPULAN**

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap komitmen karyawan maupun kinerja. Komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja. Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akbar, F.H., Hamid, D., dan Djudi, M., 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.38 No.2:79-88
- Arachim, D., 2018. Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan MNC Play Media Samarinda. *Psikoborneo* Vol.6 No.1: 159-172
- Bratton, J and Gold, J. *Human Resource Management: Theory & Practice*. Palgrave Macmillan.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., and Wesson, M.J., 2018. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 6<sup>th</sup> Edition*. Mc Graw Hill Education. New York
- Dimiyati, M.R., 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Bisnis Strategi* Vol. 20 No.2:87-106
- George J.M. and Jones G.R., 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition*. Prentice Hall.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H., and Konopaske R. 2013. *Organization: Behavior, Structure, Processes 14<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill. Irwin
- Griffin R.W and Moorhead G. 2013. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11<sup>th</sup> Edition*. South-Weston
- Hatalea, A., Rusmiwari, S., dan Aminulloh, A. 2014. Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol.3 No. 2: 6-10
- Ivancevich J.M, Kanopaske R., dan Matteson M.T. 2013. *Organizational Behavior & Management 9<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Kinicki, A. and Fugate, M. (2015) *Organizational Behavior: Practical, Problem Solving Approach*. McGraw-Hill Education. New York
- Lanjar, F.A., Hamid, D., Mukzam, M.D., 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Krembong). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.43 No.1:10-16

- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill Irwin. New York
- Mathis R.L. dan J.H.Jackson, 2011. *Human Resource Management. 13<sup>th</sup> Edition*. Thomson South-Western. USA
- Meijen,J.V.S. 2007. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at a Selected Local Municipality. *Thesis*. Rhodes University. Grahamstown.
- Octaviannand, R., Panjaitan N.K. dan Kuswanto, S. 2017. Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice Vol.8 No.8:72-79*
- Pynes J.E.,2009. *Human Resource Management for Public and NonProfit Organization 3<sup>rd</sup> Edition*. Jossey-Bass A Wiley Imprint. San Francisco.
- Rahayu, M., Rasid,F. dan Tannady,H. 2018. Effects Of Self Efficacy, Job Satisfaction, And Work Culture Toward Performance Of Telemarketing Staff In Banking Sector. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 16, Issue 5:47-52*
- Robbins S.P. and Judge T.A. 2013. *Organizational Behavior. 15<sup>th</sup> Edition*. Pearson.
- Suharto, Suyanto, dan Hendri, N.,2019. The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration Vol. VII, Issue 2: 189-206*
- Suma, S and Leshia J.,2013. Job Satisfaction And Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal Vol.9 No.17:41-51*
- Supriyadi, G. dan Triguno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia. Jakarta.
- Suryani,D dan Budiono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management Vo. 16 No.1:29-43*
- Tentama, F. 2015. Are Organizational Commitment and Compensation Predicting Employee's Performance?. *Journal of Educational Helath and Community Psychology Vol.4, No.3:151-160*
- Torrington, D.,Hall, L., Taylor, S., and Atkinson, C. 2014. *Human Resource Management 9 ed*. Pearson. United Kingdom