

Diterima : 7 November 2023	Direvisi : 16 November 2023	Dipublikasi : 2 Desember 2023
DOI : 10.58518/darajat.v6i2.2010		

IMPLIKASI PRILAKU-PRILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Imam Azhar

IAI Tarbiyatut Tholabah Kranji Paciran Lamongan, Jawa Timur, Indonesia

Email: aznachubsi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berupaya untuk mendeskripsikan dan menjelaskan implikasi perilaku-perilaku organisasi yang mencakup: komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja para karyawan di Lembaga Pendidikan. Penelitian ini penting dilaksanakan, karena berdasarkan teori yang ada, komitmen organisasi merupakan suatu kekuatan yang bersumber dari individu-individu dalam organisasi yang mampu meningkatkan kinerja. Jika para individu lemah maka organisasi juga akan lemah. Kepuasan kerja juga menjadi variable yang tidak kalah penting dalam menopang kinerja karyawan karena kepuasan ini berkaitan langsung dengan pengakuan dan partisipasi individu dalam Lembaga. Selain dua variable itu, variable kedisiplinan kerja merupakan variabel penting lainnya yang mampu meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Penentuan sample penelitian menggunakan *stratified random sampling* dan diperoleh 127 responden. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kedisiplinan ($\beta = 0.658$); Terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kedisiplinan kerja ($\beta = 0,862$); Tidak terdapat pengaruh langsung kedisiplinan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan $\beta = -0.022$; Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0.943$); Terdapat pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ($\beta = 0.813$); Tidak Terdapat pengaruh tidak kedisiplinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan $\beta = -0.021$; Terdapat pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja ($\beta = 0.658$); dan Tidak terdapat pengaruh langsung kedisiplinan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0.162$). Merujuk pada hasil tersebut, setiap Lembaga Pendidikan harus menjaga perilaku-perilaku organisasi para karyawannya agar kualitas Lembaga terus meningkat yang selanjutnya mampu mendongkrak kuantitas input.

Kata Kunci: Kedisiplinan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Komitmen Organisasi

Abstract

This study aims to investigate the impact of organizational commitment of workers, job satisfaction and job discipline towards employees' performances. It has been proven through previous literature that organizational commitment is defined as the relative strength of an individual's recognition with, and participation in an organization. The concept of the job satisfaction consists of the feelings and attitudes one has about one's job. These attitudes include all aspects of negative or positive feelings about a particular job which are likely to contribute to the development of feelings of satisfaction (or dissatisfaction), while job discipline is an effort of the management of the institution to implement or execute the rules or regulations that must be adhered by all employees without exception. The data was collected from 127 employees using stratified random sampling and used path analysis. The results of the study shown that: organizational commitment has positive direct effect toward

employees' performance ($\beta=0,658$); organizational commitment has positive direct effect toward job discipline ($\beta=0,862$); Job discipline doesn't have direct effect toward employees' performance ($\beta=-0.022$); Job Satisfaction has direct effect toward employees' performance ($\beta=0.943$); Organizational commitment has direct effect toward employees' performance through job satisfaction ($\beta = 0,862$); Job discipline doesn't have direct effect toward employees' performance through job satisfaction ($\beta=-0.022$); organizational commitment has direct effect toward employees' performance ($\beta=0.943$); and Job discipline hasn't direct effect toward employees' performance ($\beta = 0,162$);

Keywords: Employees' Performances; Job Discipline; Job Satisfaction; Organizational Commitment.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang di dalamnya terdiri berbagai komponen yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.¹ Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan organisasi diprakarsai dan ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi anggota organisasi. Peran penting Sumber Daya Manusia dalam organisasi membawa dampak yang sangat signifikan terhadap keberlangsungan organisasi. Karena itu, agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki SDM yang berpengetahuan (*educated*) dan berketrampilan (*skillful*) tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga produktifitas meningkat, dan pada akhirnya tujuan ideal organisasi dapat tercapai.² Untuk maksud ini, maka organisasi harus memberdayakan para SDMnya untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Dessler, kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja seseorang yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.³ Perbaikan dan peningkatan kinerja SDM (karyawan) akan membawa kemajuan bagi organisasi sehingga dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Menurut Gibson, et.all. menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴ Menurut Mangkunegara dan Prabu, kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil, tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dalam organisasi.⁵

Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ma'arif yang bergerak di bidang pendidikan dan social kemasyarakatan. Sebagai sebuah organisasi, Yayasan ini

¹Robbins, Stephen P. and Judge Tim. *Organizational Behavior*. 15th edition. (New York: Upper Saddle River, NJ Pearson Education Limited, 2013),13-15.

²Tewal, Bernhard; Merinda Ch., Adolfina; H. Pandowo and Tawas, Hendra N. *Perilaku Organisasi*. (Bandung: CV. Patra Media Gravindo, 2017), 14.

³Dessler, Garry. *Human Resources Management*. (Jakarta: PT Prenhalindo, 1992), 122.

⁴Gibson, et al, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995), 123.

⁵Mangkunegara, A. dan Prabu, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 76.

memiliki SDM yang selalu dituntut bertanggungjawab atas keberlangsungan dan kemajuan perjalanan organisasi. Sebagai sebuah organisasi, Yayasan ini telah mengembangkan bidang pendidikan mulai dari TK, MI, MTs, MA, dan SMK. Seiring dengan perjalanan waktu, perkembangan jumlah siswa mengalami pasang surut. Dimana tahun pelajaran 2020/2021, jumlah keseluruhan siswa lebih dari 755 siswa, tahun pelajaran 2021/2022 berkurang menjadi 741 siswa, dan pada tahun pelajaran 2022/2023, jumlah siswa hanya 710 orang.⁶ Kondisi lain yang muncul adalah minimnya persentasi kehadiran karyawan pada saat rapat yayasan. Dari jumlah karyawan sekitar 170 orang, tingkat kehadiran hanya mencapai 73%.⁷

Dari kondisi tersebut, dapat diasumsikan bahwa telah terjadi ketidakefektifan perilaku organisasi di dalam yayasan, seperti; menurunnya komitmen berorganisasi, tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan menurunnya kedisiplinan kerja sehingga mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada kajian teoritis yang menyebutkan bahwa keberhasilan dan kemajuan organisasi disebabkan oleh kinerja karyawan. Dalam sebuah yayasan, kinerja karyawan yang optimal sangat diharapkan untuk kemajuan yayasan, sebab di tangan merekalah masa depan Yayasan akan ditentukan. Siagian mengungkapkan bahwa diantara keberhasilan kinerja karyawan tersebut berhubungan linear dan positif dengan keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi juga tingkat produktifitas organisasi yang dihasilkan.⁸ Dengan demikian, karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen (*stakeholder*), berkurangnya jumlah keluhan, dan melalui pelaksanaan peran dan fungsinya dalam organisasi. Sallis mengungkapkan bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai *service industry* (industri jasa) yang dituntut memberikan pelayanan yang bermutu (*qualified service*) dengan melakukan serangkaian perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).⁹ Untuk itu, organisasi pendidikan harus mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para konsumen, baik pelanggan internal maupun eksternal (*delighting customer's satisfaction*) agar jumlah pelanggan kian bertambah. Sebaliknya, jika organisasi tidak melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, para karyawan sendiri akan menurunkan kinerja, konsekwensinya adalah ketidakpuasan para pelanggan, endingnya jumlah pelanggan akan menurun. Jadi peran kinerja karyawan memang sangat strategis dalam menentukan arah kemajuan organisasi disamping faktor-faktor yang lain. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Celluci et all dalam Masud¹⁰, bahwa terdapat beberapa faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja dan kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Terdapat beberapa factor yang dapat memengaruhi kinerja seperti kemampuan kognitif, pengalaman kerja, dan sifat kepribadian dan ketelitian. Kinerja juga dapat dipengaruhi kompetensi, kebutuhan tugas atau persyaratan kerja, gaya manajemen, dan iklim organisasi.¹¹ Sementara Mathis dan Jackson mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu yaitu komitmen, kedisiplinan, motivasi, dukungan yang

⁶ Dokumen Yayasan tentang jumlah siswa dari tahun 2020 sd 2023.

⁷ Dokumen Rapat Yayasan Tahun Pelajaran 2023/2024.

⁸ Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cet, 27, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 21.

⁹ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, (Boston: Prentice Hall, 2001), 5-7.

¹⁰ Mas'ud, Fuad. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2002), 57.

¹¹ Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organization Behavior*. (New York: Irwin. McGraw-Hill, 2008), 45-50.

diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan dengan organisasi.¹² Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, Suprihantono menyatakan sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, kedisiplinan kerja, motivasi dan kepuasan kerja, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.¹³

Dari beberapa pendapat mengenai factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, lingkungan, dan kedisiplinan. Dalam penelitian ini yang hendak diuji efektifitas terhadap kinerja karyawan mencakup komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kedisiplinan kerja.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan faktor esensial dan penting terhadap keberlangsung hidup sebuah organisasi. Menurut Allan, komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai visi, misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.¹⁴ Komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Robbins berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemilikan kepada organisasi yang tinggi pula.¹⁵

Dessler menyatakan bahwa komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu karyawan yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja.¹⁶ Shadur, Kinzle dan Rodwell memberikan pengertian bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: "*Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*".¹⁷ Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen memengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi erat kaitannya dengan istilah loyalitas. Robbins berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.¹⁸ Menurut Hersey et all, komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka

¹²Jimmy Sadeli dan Bayu. *Human Resources Management*. Terj, Mathis Robert L dan John H. Jackson, (Jakarta: Prawira Hie, Salemba Empat, 2016), 39.

¹³Soeprihantono, J. *Penilaian pelaksanaan pekerjaan & Pengembangan Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE, 2018), 14-30.

¹⁴Church, Allan H. *Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome*, Human Business Development Quarterly. 6(2) (November 2006): 173-205. DOI:[10.1002/hrdq.3920060207](https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060207)

¹⁵Robbins et all. Behavior. 25.

¹⁶Dessler, Garry. *Human Resources Management. Eighth Edition*. (Canada: Prentice-Hall, Inc, 2000), 450.

¹⁷Yousef, D.A. Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment", *International Journal of Man Power*. Vol. 19 No. 3. (August 1997) pp.184. and see Mark A. Shadur, Rene Kienzle, and John J. Rodwell. The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. Volume 24, Issue 4. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>

¹⁸Robbin et all. *Organization*, 103.

cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemilikan organisasi yang tinggi pula. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut menular ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.¹⁹

Menurut Luthans, bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.²⁰ Greenberg and Baron menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, 1) *Side-Best Orientation*: tujuan ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut. 2) *Goal-Congruence Orientation*: tujuan ini memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Mowday, Porter, dan Steers mengungkapkan "*Organizational commitment was defined here as the relative strength of an individual's identifications with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three related factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; 2) a strong willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and 3) a strong desire to maintain membership in the organization*".²¹ Lee dalam Armstrong (1994) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen karyawan pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu; 1) *Understanding employee work value*, 2) *Communication job performance standard*, 3) *Linking performance to reward*, 4) *Providing effective performance evaluations*, dan 5) *Offering support for managers and supervisory*.²²

Kedisiplinan Kerja

Menurut Simamora disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.²³ Rivai menjelaskan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan menegaskan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku dalam organisasi.²⁴

Setiyawan dan Waridin (2006) menyebutkan ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja, yaitu: a) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif. b) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan

¹⁹Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), 306-312.

²⁰Luthans, F. *Organization Behavior*. (New York: McGraw Hill International, 1996), 167.

²¹Richard T, Mowday and Richard M. Steers. The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, (1979), 224-247.

²²Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo. 1994), 256.

²³Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), 57.

²⁴Hasibuan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. (Jakarta: Bina Aksara, 2001), 57.

kontribusi. c) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan. d) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal. e) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.²⁵

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada umumnya diartikan sebagai sikap, ungkapan emosi, dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan cenderung merasa positif, menyukai, dan menghargai pekerjaannya dengan baik. Yulk yang menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.²⁶ Sementara McShane dan Glinow dalam Gomes (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan disamping kepada konteks pekerjaan sesuai dengan persepsinya terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosi di dalamnya. Sedangkan menurut Gibson, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya.²⁷

Jadi kepuasan kerja bisa dikatakan ukuran sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Sikap puas dan tidak puas tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat outcome instrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcome tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Dengan ungkapan lain, karyawan yang tidak puas biasanya mempunyai motivasi kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan hal yang bersifat negatif lainnya sehingga akan menimbulkan pemborosan biaya, waktu, tenaga dan sebagainya.

Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Faktor kecenderungan dan persepsi ini yang menjadi titik tekan Kinicky dan Robert dalam megartikan kepuasan kerja. Menurutnya, kepuasan kerja adalah kecenderungan emosi terhadap pekerjaan.²⁸ Kecenderungan emosi ini dikemukakan Newstorm sebagai emosi suka atau tidak suka terhadap pekerjaan²⁹ dan oleh Davis didefinisikan sebagai perasaan suka atau

²⁵Setiyawan, Budi dan Waridin. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. Jurnal Riset Bisnis Indonesia. Vol 2. No 2. (Desember 2006), 181-198.

²⁶Yukl, A.G. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia: diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. (Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia, 2015), 70.

²⁷Gibson, et al. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995), 154.

²⁸Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (Jakarta: Salemba Empat, 2003), 105.

²⁹Davis, Keith and Newstorm, Jhon W. *Human behavior at work: organizational behavior*. (New York: Publisher, 2015), 207.

tidak suka terhadap pekerjaan.³⁰ Robbins dan Timothy berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristik-karakteristiknya.³¹ Sedangkan Luthans mendefinisikannya sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian outcome dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan.³² Selanjutnya menurut Newstorm, pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan individu. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah satu bagian dari kepuasan dalam kehidupan individu.³³

Robbins menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.³⁴

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan indikator-indikator kepuasan kerja adalah: gaji, promosi, rekan sekerja, penyelia, Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, Kesempatan untuk aktualisasi diri, dan kebijakan pimpinan. Jadi pendeknya, komitmen organisasi mengacu pada suatu kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai organisasi, untuk digunakan sebagai inspirasi dalam segala upaya yang sungguh-sungguh demi kemajuan organisasi dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran teori terkait perilaku organisasi dalam Lembaga Pendidikan sehingga diperoleh informasi empiric dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya tentang pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variable *exogen* yang terdiri dari komitmen organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Kedisiplinan Kerja (X_3) terhadap variable *endogen*, yaitu Kinerja Karyawan (X_4), sekaligus *total effect*nya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif kausal. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Jumlah sampel penelitian ini adalah 127 orang, yang terdiri dari karyawan, guru, dan pengurus YPPDM. Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *stratified random sampling*. Penentuan sampel penelitian menggunakan rumus slovin.

Untuk memperoleh data, penelitian ini menggunakan teknik angket dan dokumentasi. Angket digunakan untuk mendapatkan informasi tentang keseluruhan variable dalam penelitian atau data primer penelitian. Kriteria pengukuran setiap variable penelitian dengan menggunakan teknik pengukuran skala likert. Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang berkaitan dengan lokasi penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*).

³⁰Davis, Keith and John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. (New York: Mc. Graw-Hill Inc, 1985), 80.

³¹Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. *Management*. (Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia, 2005), 98-102.

³²Luthans, F. *Organization Behavior*. (New York: McGraw Hill International, 1996), 201.

³³Keith and Newstorm, *Human*. 87.

³⁴Robbins. *Management*. 106.

PEMBAHASAN

Diskripsi responden menurut tingkat Pendidikan

Komposisi responden penelitian dilihat dari tingkat pendidikan terakhir adalah sebagai berikut: 1) Lulusan Madrasah Aliyah dengan frekwensi 13 dan presentase 22,41%; 2) Sarjana dengan frekwensi 43 dan persentase 72,41%; dan 3) Strata Dua dengan frekwensi 2 dan persentase sebesar 5,17%. Deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa Lembaga lokasi penelitian belum begitu memperhatikan tingkat pendidikan karyawannya, padahal sebagai sebuah yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan atau bidang-bidang lain diperlukan kualitas sumber daya manusia yang salah satunya melalui peningkatan jenjang pendidikan agar kualitas layanan yang diberikan karyawan bisa meningkat lebih baik.³⁵ Data ini didukung oleh data hasil dokumentasi menunjukkan bahwa Lembaga ini belum pernah melakukan rekrutmen karyawan secara formal.³⁶ Kebanyakan karyawan yang ada merupakan alumni yang pada awalnya hanya sekedar membantu, namun setelah itu mereka diangkat menjadi karyawan tetap. Kondisi ini perlu segera dicari solusi agar lokasi penelitian dapat menambah kuantitas dan mengembangkan kualitas secara bertahap.

Diskripsi Responden menurut Masa Pengabdian Karyawan

Berdasarkan data diolah dapat dijelaskan, bahwa secara berurutan masa pengabdian karyawan adalah 10 sampai 20 tahun atau 43.11%, masa pengabdian di atas 20 tahun sebesar 31.03%, dan yang terakhir adalah masa 0 sampai dengan 10 tahun sebesar 25.86%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Yayasan ini kurang memperhatikan proses rekrutmen, hal ini dibuktikan dengan tingkat prosentasi usia tua lebih besar dari pada yang lainnya. Masa pengabdian karyawan dalam suatu organisasi sangat memengaruhi pemahaman mereka terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan amanahnya. Karyawan yang memiliki masa kerja lama akan mempunyai pengalaman, kepercayaan diri, dan *job description* yang lebih baik.³⁷

Idealnya, semakin lama seseorang mengabdikan pada suatu tempat, maka dia akan semakin mengenal, memahami segala hal yang ada dalam organisasinya, dengan demikian mereka akan semakin tahu bagaimana cara menyelesaikan masalahnya, memberikan pelayanan yang lebih baik untuk organisasinya. Namun, apabila lamanya seorang karyawan dalam sebuah Lembaga tidak dibarengi dengan kemampuan dan keterampilan personal, yang terjadi adalah penurunan kualitas kerja karena semua aktifitas dianggap biasa dan seolah menjadi rutinitas belaka. Secara teoritis, lama pengabdian berbanding lurus dengan pertambahan usia seseorang, dan pertambahan usia seseorang berbanding lurus dengan tingkat kematangan berfikir dan bertindak seseorang. Oleh karena itu, jika karyawan telah memiliki pengabdian yang lama dalam sebuah organisasi, maka bentuk kerja, cara berfikir, cara bertindak akan semakin menunjukkan ke arah perbaikan-perbaikan.

Deskripsi Persepsi Karyawan mengenai Variabel Penelitian

³⁵Sinambela, Lijan Poltak. *Kinerja Pegawai. Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 45. dan lihat Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktek*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 14.

³⁶Dokumen Yayasan terkait rekrutmen karyawan tahun 2023.

³⁷Stoner, James. AF., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. *Management*. (Jakarta: PT Prenhallindo, 2006). 89-90.

Dalam penelitian ini variabel *endogenous* adalah kinerja karyawan (X_4), dan variabel intervening adalah kepuasan kerja (X_3), sedangkan variabel *exogenous* adalah komitmen organisasi (X_1) dan Kedisiplinan kerja (X_2) dengan sebaran sebagaimana dalam table berikut:

Tabel Data statistic variabel

Statistics

		Kinerja (X_4)	Komitmen Org (X_1)	Kedisiplinan (X_2)	Kepuasan Kerja (X_3)
N	Valid	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0
Mean		56.03	38.97	36.83	41.24
Median		54.00	38.00	36.00	39.00
Mode		65	36 ^a	35	35
Std. Deviation		7.434	6.176	6.457	6.356
Variance		55.262	38.139	41.689	40.397
Range		26	22	23	20
Minimum		42	28	26	32
Maximum		68	50	49	52
Sum		3250	2260	2136	2392
Percentiles	10	45.00	30.00	27.00	35.00
	25	51.00	34.75	31.75	36.00
	50	54.00	38.00	36.00	39.00
	75	64.25	43.00	41.25	46.25
	90	65.00	49.00	47.00	52.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan rentangan persepsi karyawan terhadap variabel-variabel penelitian berdasarkan kategorisasi yang telah ditentukan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Adapun hasilnya adalah sebagaimana berikut:

- 1) Kinerja karyawan mempunyai nilai rata-rata (56.03). Jika dikonsultasikan pada table kategorisasi, maka didapatkan nilai rata-rata tersebut pada kategori tinggi (51-70). Hal ini dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah tinggi.
- 2) Komitmen organisasi mempunyai nilai rata-rata (38.97). Jika dikonsultasikan pada table kategorisasi, maka didapatkan nilai rata-rata tersebut pada kategori tinggi (33 - 46). Hal menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sedang.
- 3) Kedisiplinan kerja mempunyai nilai rata-rata (36.83). Jika dikonsultasikan pada table kategorisasi, maka didapatkan nilai rata-rata tersebut pada kategori tinggi (33 - 46). Hal ini dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sedang karena banyak responden yang memiliki skor di bawah rata-rata.
- 4) Kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata (41.28). Jika dikonsultasikan pada tabel kategorisasi, maka didapatkan nilai rata-rata tersebut pada kategori tinggi (33 - 46). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerjanya sendiri adalah sedang-sedang saja.

Implikasi antar variable-variabel Penelitian

Hasil keseluruhan penelitian berdasarkan pengaruh langsung dan tindak langsung suatu variable terhadap variable lainnya dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel Pengaruh langsung dan tidak langsung antar Variabel Penelitian

No	Variabel	Koeffesie n Jalur	Pengaruh		
			L	TL	Total



1	$X_1 \rightarrow X_2$	0.908	0.908		0.908
2	$X_1 \rightarrow X_3$	0.862	0.862		0.862
3	$X_2 \rightarrow X_3$	-0.022	-0.022		-0.022
4	$X_3 \rightarrow X_4$	0.943	0.943		0.943
5	$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	0.813		0.813	0.813
6	$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	-0.021		-0.021	-0.021
7	$X_1 \rightarrow X_4$	0.658	0.658		1.675
8	$X_2 \rightarrow X_4$	0.162	0.162		-0.043

Implikasi Komitmen Organisasi terhadap Kedisiplinan Kerja

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kedisiplinan adalah 81.6%. Hal ini menunjukkan bahwa 81.6% kedisiplinan kerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi secara langsung. Temuan ini mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kedisiplinan mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin tidak komit seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kedisiplinan mereka juga rendah.

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu daya dari dalam diri seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam suatu organisasi. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, maka "rasa" ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi tersebut semakin meningkat. Bahkan dengan komitmen yang tinggi, seseorang rela berbuat lebih dari yang distandarkan, misalnya mereka rela tidak digaji, melaksanakan tugas tanpa perintah demi hasil yang optimal dan lain-lain. Hal ini sesuai ungkapan Robbin, bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.³⁸ Luthans, menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.³⁹

Dengan pemahaman demikian, maka komitmen karyawan terhadap organisasinya memegang peran yang sangat vital dalam menentukan kesuksesan dan keberhasilan organisasi, yang salah satunya dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan secara signifikan.

Implikasi Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 7.13%. Hal ini menunjukkan bahwa 7.13% kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kepuasan kerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen seseorang terhadap organisasi, maka

³⁸Terry, George, *Manajemen*. Edisi terjemahan, (Jakarta: Penerbit Gahlia Indonesia, 1985), 45.

³⁹Luthans. *Organization*. 223

tingkat kepuasan kerja mereka juga rendah. Jadi pada hakekatnya, jika seseorang telah memiliki komitmen tinggi pada organisasi tempat dia beraktifitas, maka apapun bentuk dan hasil yang dia peroleh dari organisasi tersebut akan berimplikasi positif langsung terhadap kepuasan karyawan. Implikasi tersebut dapat positif atau negative, tergantung bagaimana cara dia merespon efek tersebut, begitu juga sebaliknya. Jadi Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya atau perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian, seperti Aranya et al. dalam Bavendam. Dia menganalisis efek komitmen organisasional dan komitmen profesional pada kepuasan kerja akuntan yang dipekerjakan. Dengan menggunakan komitmen organisasional dan komitmen profesional sebagai prediktor kepuasan kerja, mereka melaporkan secara statistik adanya suatu korelasi nyata antara komitmen organisasi dan komitmen profesi dengan kepuasan kerja.⁴⁰ Trianingsih memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.⁴¹

Implikasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 6.01%. Hal ini menunjukkan bahwa 6.01% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kinerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kinerja mereka juga rendah.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja pada nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi.⁴² Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi para karyawan terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat pada nilai-nilai organisasi yang ada, maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.⁴³ Moncreif mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁴⁴

Angle dan Perry mengungkapkan bahwa komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu.⁴⁵ Menurut mereka, makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih

⁴⁰Bavendam, J. Managing Job Satisfaction. Special Report, Vol 6, (2000). *Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island.<http://www.bavendam.com/>

⁴¹Trianingsih, Sri. Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, (2007), UNHAS Makasar.

⁴²Robbins, *Management*, 230.

⁴³Azhar, Imam. *Metodologi Penelitian dan Analisis Data Berbantuan SPSS*. (Yogyakarta: INSYIRA, 2016), 105.

⁴⁴Rich, Gregory. The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, (1997). 319-328.

⁴⁵Angel, H.L. and Perry, J.L. An Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13. (Tahun 1981) <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>

besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Impikasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar kontribusi Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan adalah 6.01%. Hal ini menunjukkan bahwa 6.01% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kinerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kinerja mereka juga rendah.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Lodge dan Derek, bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja,⁴⁶ Keith Davis, yang mengungkapkan bahwa ada kecenderungan terdapat hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja. bahkan dalam pendekatan hubungan manusia, kepuasan menimbulkan peningkatan kinerja.⁴⁷ Timothy et.all melakukan kajian yang komprehensif terhadap 300 studi memberikan kesimpulan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat pengunduran tinggi rendah, kemudahan memimpin, dan kenyamanan hidup. Organisasi yang memiliki karyawan yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan besar akan lebih produktif dan menguntungkan. Hasil studi dokumentasi juga mengindikasikan, bahwa di yayasan ini belum pernah tercatat seorang yang mengundurkan diri. Jadi jelas, bahwa kepuasan kerja seseorang akan memengaruhi kinerjanya secara positif dan signifikan.

Implikasi Kedisiplinan terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini jika dibandingkan dengan data diskriptif melalui komparasi nilai *mean* dan *modus* sangat terlihat, bahwa nilai *modus* lebih tinggi dari pada nilai rata-rata variabel kedisiplinan. Artinya, kedisiplinan karyawan tergolong rendah.

Beberapa faktor yang kemungkinan mengakibatkan tidak adanya pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kepuasan kerja adalah adanya bukti empiric dilokasi penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan data dokumen ketika rapat yayasan, dimana jumlah peserta yang hadir hanya mencapai 30 -

⁴⁶Cushway, Barry and Lodge, Derek. *Organizational Behavior and Design*. Edition 2. (NewYork: Kogan Page Ltd. 1993) 245.

⁴⁷Davis, Keith. *Fundamental Organizational Behavior*. (New Delhi: Magrow–Hill Company, 1999), 230.

⁴⁸Timothy A. Judge a, Ronald F. Piccolo b , Nathan P. Podsakoff c , John C. Shaw d , Bruce L. Rich e, The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, *Journal of Vocational Behavior*. 77 (2010); 157–167.

70%.⁴⁹ Yayasan belum memiliki suatu system penegakan kedisiplinan yang standar yang dapat mengarahkan karyawan untuk merasa puas terhadap pekerjaannya.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pola penyadaran dan penegakan kedisiplinan yang menyentuh hati, agar kerja para karyawan dapat terealisasi dengan baik dan timbul suatu perasaan senang terhadap perasaan tersebut. Salah satu yang dapat dilakukan oleh yayasan adalah dengan memberikan penghargaan dan bonus terhadap hasil kerja yang melebihi standar. Aritonang merekomendasikan, bahwa sikap disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap organisasi.⁵⁰

Pelaksanaan disiplin yang dilandasi kesadaran dan keihlasan akan tercipta suatu kondisi yang harmonis antara harapan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan.

Implikasi Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini jika dibandingkan dengan data diskriptif melalui komparasi nilai *mean* dan *modus* sangat terlihat, bahwa nilai *modus* lebih tinggi dari pada nilai rata-rata (*mean*) variabel kedisiplinan. Artinya, kedisiplinan karyawan tergolong rendah.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Waridin dan Masrukhin, dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama secara positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan.⁵¹ Timothy et al. dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi dan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja prajurit.⁵²

Beberapa faktor yang dimungkinkan menjadi penyebab tidak adanya pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini, yaitu; Secara realitas, belum ada prosedur penindakan ketidakdisiplinan terhadap karyawan yang melanggar, pelaksanaan peraturan yang lemah sehingga sikap disiplin dalam diri karyawanpun menjadi lemah.

Kondisi itu sebenarnya menyiratkan tanda diperlukannya perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan terhadap kesemua variabel tersebut. Misalnya variabel komitmen organisasi, ternyata terdapat karyawan yang memiliki sikap keragu-raguan sebesar 25.86% terhadap organisasinya. Padahal untuk menjadikan organisasi tersebut sukses dan mencapai tujuan yang ditetapkan, para karyawan harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil hipotesis, maka dapat dikemukakan beberapa simpulan sebagai berikut:

⁴⁹Rekapitulasi Kehadiran karyawan YPPDARMA Tahun 2022-2023.

⁵⁰ Aritonang, Lerbin R. *Kepuasan Pelanggan*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 70.

⁵¹ Waridin dan Masrukhin, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, *Ekobis*, Vol.7, No.2. (2015), 114-129.

⁵² Timothy A. Judge a, Ronald F. Piccolo b , Nathan P. Podsakoff c , John C. Shaw d , Bruce L. Rich e, The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, *Journal of Vocational Behavior*. 77 (2010); 157-167.

1. Terdapat implikasi langsung komitmen organisasi terhadap kedisiplinan kerja yang dibuktikan dengan $\beta = 0.658$);
2. Terdapat implikasi langsung komitmen organisasi terhadap kedisiplinan kerja ($\beta = 0,862$);
3. Tidak terdapat efek langsung kedisiplinan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan $\beta = -0.022$;
4. Terdapat efek langsung kepuasan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0.943$);
5. Terdapat efek tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ($\beta = 0.813$);
6. Tidak Terdapat efek tidak langsung kedisiplinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan $\beta = -0.021$;
7. Terdapat efek langsung komitmen terhadap kinerja ($\beta = 0.658$);
8. Tidak terdapat efek langsung kedisiplinan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0.162$).

SARAN

Kinerja karyawan secara konseptual dan empiris mempunyai peranan yang vital bagi kesuksesan dan kemajuan sebuah organisasi. Tanpa kinerja yang bagus dari para karyawan, maka organisasi hanyalah sebuah nama dan sebuah wadah yang tidak bermakna. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah komitmen, kedisiplinan, dan kepuasan kerja dari para karyawan. Peningkatan kinerja mempunyai implikasi yang sangat positif dan signifikan terhadap aktifitas organisasi secara keseluruhan dan ketercapaian tujuan organisasi yang diidam-idamkan.

Untuk mewujudkan pencapaian kinerja karyawan pada lokasi penelitian, dapat diuraikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kedisiplinan kerja. Implikasinya adalah jika perbaikan komitmen dilakukan maka akan menyebabkan peningkatan kedisiplinan. Dengan demikian, program-program pelatihan dan workshop kedisiplinan dengan model *outbound trining* atau bentuk lain perlu dilakukan.
2. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu diberikan pembinaan secara rutin dan berpola. Pembinaan rutin diharapkan mampu memberikan pencerahan terhadap pandangan karyawan mengenai pentingnya komitmen bagi organisasi.
3. Penelitian ini menemukan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja karyawan tergolong rendah sehingga perlu metode-metode perubahan terhadap kedisiplinan kerja karyawan yang berimplikasi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.
4. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah jika perbaikan komitmen organisasi dilakukan dan dijaga, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya jika komitmen organisasi menurun, maka kinerja karyawan akan semakin terpuruk. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memegang peranan yang vital terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi, sebab jika para karyawan tidak lagi memiliki komitmen maka mereka akan bersikap apatis dan semau gue. Apapun persoalan yang muncul dalam organisasi akan dianggap sebagai hal biasa dan bukan merupakan tanggung jawabnya untuk turut andil dalam penyelesaiannya dan perbaikannya.
5. Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung positif kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja karyawan

tergolong rendah. Sehingga perlu diadakannya perubahan terhadap kedisiplinan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulan ini terlihat aneh dan tidak sesuai dengan kerangka teoretik yang dikonstruksi.

6. Kedisiplinan yang tidak ditegakkan dan dikontrol secara sistemik justru akan menjadi boomerang bagi organisasi sendiri, dimana akan semakin banyak karyawan yang mangkir dan melakukan kerja semaunya tanpa target yang jelas. Kondisi demikian tentunya harus diminimalisir bahkan dihentikan sama sekali untuk. Diantara hal yang dapat dilakukan adalah dengan membuat aturan yang jelas, membuat target waktu dalam penyelesaian suatu pekerjaan, memberikan sanksi bagi pelanggar, dan memberlakukan pemberian penghargaan dan bonus bagi karyawan yang telah melampauinya.
7. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah jika perbaikan kepuasan kerja dilakukan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja dapat dilakukan dengan beberapa hal, seperti; memenuhi kebutuhan (*need fulfilment*) karyawan, seperti kebutuhan fisiologis, *self-esteem*, *love*, *respect*; kerja tim (*teamwork*), saling menghargai, saling menyintai, saling menghormati.

DAFTAR PUSTAKA

- Angel, H.L. and Perry, J.L. An Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13. (1981).
<http://dx.doi.org/10.2307/2392596>.
- Allan H., Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome, *Human Business Development Quarterly*, 1997.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi revisi V, Cet ke-12, Jakarta: Rineka Cipta, 2018.
- Armstrong, Michael. *A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1994.
- Bavendam, J. Managing Job Satisfaction. Special Report, Vol 6, 2000. *Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island.
- Cushway, Barry and Lodge, Derek. *Organizational Behavior and Design*. Edition 2. New York: Kogan Page Ltd, 1993.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw-Hill Inc, 1985.
- Davis, Keith. *Fundamental Organizational Behavior*. New Delhi: Magrow-Hill Company, 1999.
- Dessler, Garry. *Human Resources Management*. Jakarta: PT Prenhalindo, 1992.
- Gibson, et al, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995.
- Gomes, Faustino, and Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Grenberg and Baron. *Assessing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Science Quarterly*, 2000.
- Hair, Joseph E., Rolph E Anderson., Ronald L Tatham, dan William C Black, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. New York: Prentice Hall, 1998.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977.
- Hasibuhan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bina Aksara, 2001.

- Kreitner dan Kinichi. *Organization Behavior*. Boston: Irwin. McGraw-Hill, 1998.
- Lawler, E.E. and Porter, L.W. Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel psychology*, 19, (1966), 363-373.
- Locke, E.A. Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue-collar employees. *Journal of applied psychology*, 58, (1973), 67-76.
- Lodge B. dan C. Derek. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta: Gramedia, 1993.
- Luthans, F. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International, 1996.
- Malthis, R.L dan Jackson., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Mark A. Shadur, Rene Kienzle, and John J. Rodwell. The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: *The Importance of Support*. Volume 24, Issue 4. (2017), <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- Mas'ud, Fuad. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2017.
- Masrukhin dan Waridin. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. (2004), 197-209.
- Rich, Gregory, The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, (1997), 319-328.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi, Konsep, dan Kontroversi aplikasi*. Edisi kesepuluh. Ney York: Prentice Hall, 2001.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. *Management*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia, 2005.
- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2018.
- Soeprihantono, J. Penilaian pelaksanaan pekerjaan & Pengembangan Karyawan. Yogyakarta: BPFE, 2018.
- Stoner, James. AF., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. *Management*. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996.
- Terry, George. *Manajemen*. Edisi terjemahan, Jakarta: Penerbit Gahlia Indonesia, 1985.
- Timothy A. Judge a, Ronald F. Piccolo b, Nathan P. Podsakoff C, John C. Shaw d , Bruce L. Rich e, The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, *Journal of Vocational Behavior*. 77 (2010); 157-167.
- Trianingsih, Sri. Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, (2007), UNHAS Makasar.
- Waridin dan Masrukhin, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, *Ekobis*, Vol.7, No.2. (2016)
- Yousef, D.A. Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment”, *International Journal of Man Power*. Vol. 19 No. 3. (1997), 184-195.
- Yukl, A.G. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia: diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia, 2005.