

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja yang masing-masing berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Glaser et. Al. (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat di definisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. 11 Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006,) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut :

- (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.
- (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi.
- (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap

metromofis. Selanjutnya Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi segera dipraktekkan agar dapat menjadi budaya organisasi. Sedangkan tahap akhir merupakan upayah untuk mempertahankan budaya organisasi itu sendiri dengan cara melakukan pelatihan dan pemahan pada organisasi

Komitmen organisasi adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan untuk bertahan sebagai anggota organisasi kemudian menurut Mathis dan Jackson seperti dikutip Sopiah (2008), komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat dari individu dalam 9 mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.

Selanjutnya menurut (Battha,w dan Grant seperti di kutip Sopiah (2008), komitmen organisasi keinginan karyawan dalam mempertahankan keanggotannya dalam organisasi juga bersedia melakukan pencapaian usaha yang tinggi untuk tujuan organisasi.

Pada penelitian menurut Mowday (1982) dan Sopiah (2008), menyatakan komitmen organisasi ialah harapan anggota organisasi agar selalu mempertahankan anggota organisasi juga berusaha bekerja keras untuk tujuan organisasi.

Streers dan Porter (1983) dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa model komitmen yang ada tidak hanya bersifat loyalitas yang pasif, juga melibatkan hubungan kerja aktif bersama organisasi dengan tujuan bekerja keras untuk keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat dikatakan komitmen organisasi adalah hak dan harapan anggota tetap dalam organisasi serta keinginan yang kuat untuk bekerja dan bertanggung jawab akan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sopiah (2008) menyatakan komitmen organisasi merupakan adanya ikatan psikologis pegawai yang akan dilihat dari tujuan organisasi yaitu:

- (1) kepercayaan juga penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- (2) kemampuan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan
- (3) keinginan kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Untuk mewujudkan kinerja organisasi, sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama jalannya kegiatan organisasi, bahkan maju mundurnya organisasi atau badan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu, setiap organisasi perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan pegawainya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik (Triyana, 2006).

Kondisi kinerja harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi karena budaya organisasi merupakan cara pandang atau pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah baik penyesuaian eksternal maupun masalah integrasi internal (Schein yang dikutip oleh Moeldjono (2004)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan juga adanya komitmen, tanpa adanya komitmen yang tinggi tidak akan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada

ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Selanjutnya kinerja pegawai atau pegawai juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaan yang dihasilkan, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu yang merasakan adanya kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

B. Uraian Teori

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003).

Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implicit dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi

sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al., (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003):

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
- d. Budaya meningkatkan kemandapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

c. Kekuatan Budaya Organisasi

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003):

- a. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011).

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya.

Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya.

Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya.

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

b. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu :

- a. Identifikasi Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.
- c. Loyalitas Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luhans (2006) :

- a. **Komitmen efektif** Komitmen efektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. **Komitmen kelanjutan** Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. **Komitmen normatif** Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut Luhans (2006) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normative. Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Steers dan Porter (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada karyawan. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang digunakan, penjabarannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek.

c. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: a. **Personal** Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
 - 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.
 - 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir (), sehingga komitmennya semakin rendah.
 - 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
 - 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.
- b. Situasional Factor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisai, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai

organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap manusia terhadap pekerjaan yang dilakukannya pada suatu masa. Kepuasan kerja juga merupakan kondisi emosi seseorang dalam memandang pekerjaannya yang setiap orang memiliki bobot yang berbeda. Bagi perusahaan adalah penting dan sudah menjadi suatu keharusan untuk bisa memenuhi kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan.

Penelitian terhadap kepuasan kerja juga perlu dilakukan karena dari hasil yang diperoleh dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambil keputusan-keputusan yang melibatkan sumber daya manusia. Bagi karyawan terciptanya kepuasan kerja akan berdampak positif bagi dirinya sendiri. Karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya melalui segenap kemampuan yang dimiliki. Apabila kepuasan kerja ada pada karyawan maka karyawan akan melakukan hal yang terbaik dan selalu mengembangkan kemampuan bagi pekerjaannya.

Arti penting bagi perusahaan jika karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja adalah terciptanya keadaan yang positif dalam lingkungan kerja dimana karyawan

dapat bekerja dengan penuh minat dan perasaan gembira sehingga tingkat perputaran karyawan dan absensi menjadi rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengaktualisasikan diri dalam pekerjaannya sehingga ia dapat bekerja lebih produktif dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut Robbins dalam Triatna (2015: 110), “mengemukakan kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Handoko dalam Sutrisno (2016: 75), “mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya”.

Locke dalam Wijono (2015: 120), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak lagi menjadi faktor yang utama. Akibatnya, seringkali cara-cara yang ditempuh manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja.

Menurut pendapat mereka, gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji, karyawan akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari. Tetapi, kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama penyebab kepuasan kerja.

Gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Komponen kepuasan kerja menurut Igbaria dan Guimaraes (1999) terdiri dari :

- a. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas pekerjaan dimana pekerjaan yang dilakukannya telah sesuai dengan keinginan, bakat atau kemampuannya hingga hasil dari pekerjaan itu sendiri menjadi maksimal.
- b. Kepuasan kerja terhadap supervisi Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas cara pengawasan, kepemimpinan, pemberian penghargaan yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.
- c. Kepuasan kerja terhadap rekan kerja Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas hubungan dengan rekan kerja dimana rekan kerja dalam tim atau

kelompok dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. d. Kepuasan kerja terhadap gaji Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas besar maupun sistem pemberain gaji yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

- c. Kepuasan kerja terhadap promosi Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan dalam bentuk pemberian tanggungjawab yang lebih tinggi (promosi jabatan) yang dilakukan secara adil.

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja

Faktor pertama merupakan faktor yang melekat pada diri seseorang secara psikologis, dan faktor yang kedua menekankan kepada kondisi non fisik.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari persepsi karyawan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, seberapa baik kerja mereka memberikan hasil kerja yang berarti dan penting bagi perusahaan.

Menurut Yukl (2009) menyatakan ada 3 (tiga) macam teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1. *Discrepancy Theory*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan menurut Locke tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya.

Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan

semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, akan semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih jumlah faktor pekerjaannya yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat perbedaan (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standard minimum (*negative discrepancy*), maka makin besar pula ketidak puasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. *Equity Theory*

Teori keadilan atau keseimbangan (*equity theory*) dikembangkan oleh Adam, teori ini terdiri dari empat komponen penting dalam teori ini yaitu *person*, *input*, *outcome* atau *output*, dan *equity in equity*. Keempat komponen tersebut adalah:

- a. *Person*, yaitu individu yang merasakan keadilan atau ketidakadilan.
- b. *Input*, yaitu semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- c. *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- d. *Equity in equity*, dimana menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *output-outcome* pegawai lain

Menurut Kreitner (2013). Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung apakah karyawan tersebut merasakan adanya keadilan atau

keseimbangan (*equity*) atau tidak terhadap suatu situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut Reksohadiprodjo (2010), keadilan atau keseimbangan (*equity*) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang, jika dia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan.

Gomes (2010) menyatakan bahwa keadilan dikatakan ada apabila orang menganggap bahwa rasio antara masukan dengan hasil sepadan dengan orang lain. Ketidakadilan akan ada jika seseorang menganggap bahwa rasio antara masukan dengan hasil yang mereka terima tidak sama²⁷.

Menurut pendapat Manullang (2009) bahwa faktor-faktor dari teori “*equity*” adalah *input*, *outcome*, *comparison person* dan *equity-in-equity*. *Input* adalah segala sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. *Outcome* adalah suatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan waktu berhasil atau ekspresi diri. *Comparison person* ini berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri dimasa lalu.

Teori keadilan atau keseimbangan ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Individu bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi (Manullang,2009).

3. Two Factor Theory

Teori dua faktor (*two factors theory*) atau dikenal juga dengan teori motivasi higiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg berdasarkan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow sebagai titik acuan. Herzberg mengatakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan dalam

bekerja yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) dan faktor motivasi (*motivators factor*)

Faktor *hygiene* atau *dissatisfier* adalah faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan job content, yaitu faktor yang berhubungan dengan lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan, seperti: upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, pengawasan (supervisi), hubungan antar rekan sekerja dan hubungan dengan atasan. *Dissatisfier (extrinsic factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti dapat menjadi sumber ketidakpuasan, Herzberg menyatakan perbaikan terhadap keadaan atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak juga akan menimbulkan kepuasan karena hal tersebut bukan merupakan sumber kepuasan.

Satisfier (intrinsic factor) adalah faktor-faktor atau situasi yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri (*job content*). Faktor ini berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan isi pekerjaan tersebut yang meliputi pekerjaan itu sendiri, pengakuan terhadap prestasi kerja, baik oleh rekan sekerja maupun oleh pimpinan perusahaan, kesempatan untuk berkarir serta tanggung jawab yang dipikul oleh karyawan yang bersangkutan.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja sendiri adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Job performance/kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja/non-kerja. (Babin & Boles, 1998), sementara Robbins (1996: 259) mengatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja

pegawainya (Gibson, et all, 1995:364). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34).

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Lalu Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, et all, 1995:375), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif.

Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001:51) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011: 136), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja menurut Maier (1965) yang dikutip oleh Asad (1991) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya. Gilbert (1977) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sedangkan kinerja menurut Prawiro Suntoro (1999), dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

b. indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (Quality of work)
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees)
3. Inisiatif (Initiative)
4. Kemampuan (Capability)
5. Komunikasi (Communication)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif (Initiative) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (Capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (Communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian adalah suatu uraian dan visualisasi hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya, atau variabel yang satu dengan variabel yang lain dari masalah yang ingin diteliti (Notoatmodjo, 2012). Hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Menurut Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al., (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi,

kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

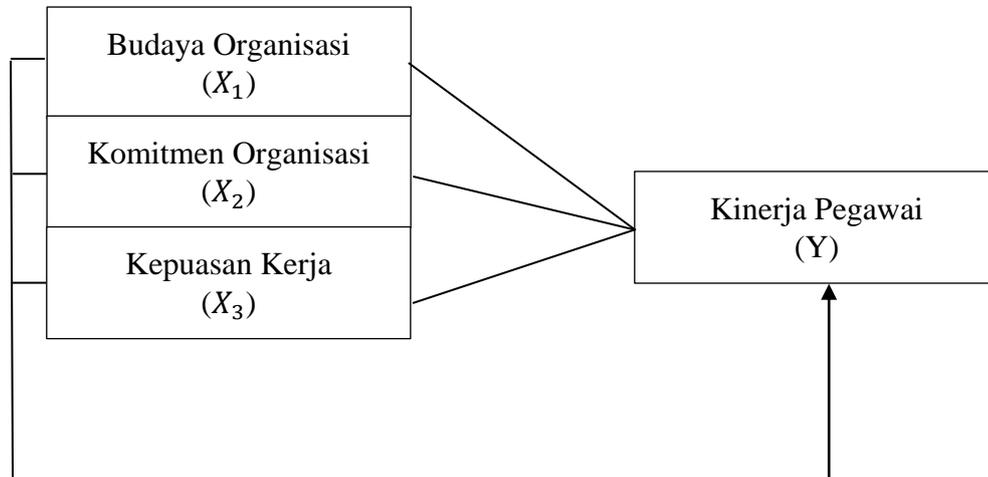
Menurut Locke dalam Wijono (2015: 120), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Menurut Prawiro Suntoro (1999), dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tinjauan pustaka maka dapat dimuat kerangka konseptual dalam penelitian yang dilakukan di Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara, sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diberikan peneliti yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diteliti, (Sugiyono 2013) Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual maka peneliti menetapkan hipotesis di dalam penelitian ini yaitu:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara.
4. Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Batu Tunggal Kecamatan Na IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara.