



PENGARUH BUDAYA KERJA, STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

(Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta)

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Doktor**

Oleh :
KHUZAENI
0830407118



PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

2012



PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN DISERTASI

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah orang lain untuk memperoleh gelar akademisi di salah satu Perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali kalimat kutipan sebagai referensi yang selanjutnya sumber kutipan tersebut ditulis dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah penelitian disertasi ini dapat dibuktikan ada unsur jiplakan, saya bersedia disertasi ini digugurkan dan gelar akademisi yang telah saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Nopember 2012

Mahasiswa

KHUZAENI



UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam proses penyelesaian disertasi ini banyak pihak yang telah memberikan dorongan, dukungan, masukan penting baik secara lisan maupun tertulis dalam berbagai bentuk. Oleh karena itu diucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya terutama kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Brawijaya Malang, atas semua fasilitas dan kesempatan yang diberikan selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang , atas semua fasilitas dan kesempatan yang diberikan selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Prof Dr Armanu, SE, M.Sc selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, atas semua fasilitas, kesempatan dan arahan serta masukan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.
4. Prof. MS Idrus.,SE.,M.Ec. Ph.D sebagai Promotor atas semua fasilitas, kesempatan dorongan, bantuan, bimbingan dan arahan, serta curahan waktu sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dan lulus ujian disertasi dari Program Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
5. Dr. Djumahir SE, MM Selaku ko-Promotor 1, atas semua fasilitas, kesempatan dorongan, bantuan, bimbingan dan arahan serta curahan waktu sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.
6. Dr. Ir. Solimun, MS. Selaku ko-Promotor 2, atas semua fasilitas kesempatan, dorongan moril, bantuan, bimbingan, arahan serta curahan waktu sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.
7. Prof. Dr. Eka Afnan Troena SE. Selaku penguji 1, atas dorongan, bimbingan dan arahan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.



8. Prof. Dr. Moeljadi.P,SE, SU, M.Sc. Selaku Dosen Penguji 2, atas dorongan, bimbingan dan arahan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
9. Dr. Siti Aisjah, SE, MS, selaku Dosen Penguji 3, atas dorongan bimbingan dan arahnya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
10. Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang atas segala ilmu dan pelayanan selama mengikuti pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya Malang.
11. Prof. Dr. Achmad Fachan. M.Pd, MD, selaku Dosen penguji luar yang telah member masukan materi yang lebih baik.
12. Prof. Dr. Andi Sularso, SE. SU, selaku Dosen penguji luar yang telah memberi masukan yang berarti bagi materi penulisan disertasi ini.
13. Teman-teman Dosen di STIE Adhy Niaga Bekasi yang telah mendukung selama mengikuti perkuliahan di Universitas Brawijaya Malang.
14. Istriku Tercinta : dan anak-anakku tersayang yang telah mendukung baik moril dan spritualnya sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhirnya , semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan Manajemen terutama dalam pelaksanaan tugas di Kantor KPPN Jakarta. Penulis menyadari bahwa apa yang tertuang dalam disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun telah mengupayakan segenap kemampuan seperti pepatah mengatakan tidak ada gading yang tidak retak. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diperlukan untuk penyempurnaan disertasi ini.

Malang, Nopember 2012

Penulis

Khuzaeni



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadirat Allah Swt, atas segala limpahan Rahmat dan Hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penelitian dan penulisan disertasi pada program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Disertasi ini berjudul :Pengaruh Budaya Kerja, Stres Kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta.

Latar belakang dari penelitian ini berawal dari fenomena yang ada pada obyek penelitian bahwa kinerja KPPN di Jakarta belum baik hal ini telah dikemukakan oleh unsur pimpinan KPPN sendiri dan keluhan dari mitra kerja atas layanan yang belum memuaskan dari KPPN di Jakarta.

Disertasi ini merupakan gambaran dari hasil pengamatan penulis pada objek penelitian, yang didasarkan pada teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan dan literatur serta temuan-temuan penelitian terdahulu. Disertasi ini menyajikan pokok-pokok bahasan bagaimana agar kinerja KPPN di Jakarta dapat melaksanakan kinerja dengan baik sesuai dengan harapan pimpinannya dan masyarakat sebagai mitra kerja KPPN.

Meskipun telah berupaya mempersembahkan sajian hasil penelitian yang menarik dengan penuh ketekunan dan usaha yang optimal, namun kekurangan dan keterbatasan masih dirasakan dan banyak yang perlu diperbaiki.Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Nopember 2012

Penullis

Khuzaeni



DAFTAR ISI

HalamanJudul	i
HalamanPengesahan	i
PernyataanOrisinalitasDisertasi	i
RiwayatHidup	iii
UcapanTerimakasih	v
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
DaftarTabel	ix
DaftarGambar	x
DaftarLampiran	xi
DaftarIstilah	xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LatarBelakang	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. TujuanPenelitian	10
1.4. ManfaatPenelitian	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka	12
2.1.1 Konsep Budaya Kerja	12
2.1.2 Konsep Stres Kerja	26
2.1.3. Konsep Kepuasan Kerja	40
2.1.4. Konsep Kinerja Pegawai.	45
2.2. PenelitianTerdahulu	50

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konsep Penelitian	56
3.2. Hipotesis Penelitian	57
3.3. Definisi Operasional Penelitian.	60

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1. RancanganPenelitian.	65
4.2. Setting Penelitian	65
4.3. Populasidan Sampel	66
4.4. Pengujian Instrumen.	69
4.5. Metode Analisis Data	72



BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

5.1. Deskripsi KPPN Jakarta.....	73
5.2. Identitas Responden.....	79
5.3. Deskripsi Jawaban Responden.....	81
5.4. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	88
5.5 Model Persamaan Struktural Pendekatan PLS.....	90
5.6. Hasil pengujian Hipotesis.....	92
5.7. Bobot Faktor antar Variabel.....	95
5.8. Pembahasan.....	120
5.9. Implikasi Penelitian.....	140
5.10. Temuan Penelitian.....	141
5.11. Keterbatasan Penelitian.....	142

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.

6.1. Kesimpulan.....	143
6.2. Saran.....	144

DAFTAR PUSTAKA.....	145
INSTRUMEN PENELITIAN.....	159
MAPING PENELITIAN.....	163



ABSTRAK

KHUZAENI, Nim 0830407118 Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Brawijaya, Pengaruh Budaya Kerja, Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja Pegawai (Studipada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta). Promotor: M.S Idrus, Ko-Promotor: Djumahir dan Solimun.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh antara budaya kerja, stress kerja, kepuasan kerja; dan kinerja pegawai Kantor Pelayanan dan Perbendaharaan Keuangan Negara di Jakarta. Lokasi Penelitian dilaksanakan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta dengan menggunakan sampel sebanyak 152 pegawai dijadikan responden. Setelah data terkumpul ,kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan Smart.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; Stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ; stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil informasi secara kualitatif menunjukkan bahwa KPPN selama ini menerapkan budayakerja yang ketat diantaranya seluruh pegawai KPPN tidak terkecuali secara intensif dilakukan uji kompetensi melalui kegiatan Assesment, penerapan disiplin kerja yang ketat terhadap jam kerja. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang prima dalam melayani masyarakat (Mitrakerja KPPN), namun budaya kerja tersebut belum bisa diikuti oleh sebagian pegawai sehingga timbullah stress dan tidak puas dalam bekerja. Dengan adanya penerapan budaya kerjat ersebut mampu meningkatkan kinerjapegawai karena para pegawai mau tidak mau harus melaksanakan kinerja dengan baik. Implikasi dari penelitian ini adalah budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat menurunkan stress kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci :BudayaKerja, Streskerja, KepuasankerjadanKinerjaPegawai.



ABSTRACT

KHUZAENI, Nim 0830407118 Management Sciences Doctoral Program, Post Graduate of Economics and Business, University of Brawijaya Malang, Effect of Work Culture and Work Stress on Job Satisfaction and Employee Performance (Studies in the State Treasury Office in Jakarta). Promoter: MS Idrus, Co-Promoter: Djumahir and Solimun.

The purpose of this study was to analyze and measure the influence of workplace culture and job stress on job satisfaction; work culture and job stress on employee performance and job satisfaction on employee performance. Setting The study was conducted in the State Treasury Office in Jakarta using a sample of 152 employees as respondents. Once the data is collected, then analyzed using the approach of Partial Least Square (PLS) with the help of Smart.

The findings showed that the culture did not significantly influence on job satisfaction; insignificant effect of work stress on job satisfaction; work culture significantly influence the performance of the employee; insignificant effect of work stress on employee performance and job satisfaction did not significantly affect the performance of the employee. The results of the qualitative information suggests that KPPN been implementing strict work culture among all employees are no exception KPPN intensively tested competency through Assessment, the application of strict work discipline for hours. This is done to improve the performance excellence in serving the community (KPPN Partners), but the culture has not been able to be followed by some employees that arose stress and dissatisfied at work. With the implementation of the work culture is able to improve the performance of an employee because the employee would not want to perform well performance. The implication of this study is the strong culture that can increase job satisfaction that can reduce workplace stress that could ultimately improve employee performance.

Keywords: Work Culture, Work stress, job satisfaction and employee performance.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Dalam dunia pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan kepegawaian, masalah stress kerja sering dialami oleh pegawai dan mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai, sementara kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya budaya kerja dan kepuasan kerja (Kazmi,2010).

Pegawai dalam menjalankan kinerjanya antara satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat kinerjanya. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi. Sebaliknya jika pegawai memiliki tingkat kepuasan rendah maka kinerjanya juga rendah (Timmreck, 2001)

Kinerja pegawai tidak maksimal apabila dalam lingkungan kerja pegawai tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik , rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Haque (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan pegawai dalam organisasi dimana pegawai yang berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Pegawai pada level bawah lebih besar mengalami ketidakpuasan karena pekerjaan kurang menantang dan tanggung jawabnya lebih kecil hal itu biasa terjadi pada pegawai pada level bawah. Hal ini telah diperkuat oleh peneliti Dwaikat (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan asumsi



bahwa pegawai akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka memperoleh yang terbaik dari organisasi. Hal ini tentunya tidak hanya berlaku pada sektor swasta tetapi juga berlaku pada lingkungan pegawai negeri. Ketidaksiapan dalam pekerjaan akan menimbulkan stress kerja. Timbulnya stres pada setiap pegawai dalam menghadapi pekerjaannya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor organisasi, faktor individu dan faktor lingkungan, sejalan dengan pendapat Robbins (2003) bahwa faktor organisasi yang mendukung munculnya stres dalam bekerja adalah: faktor tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, kepemimpinan organisasi dan struktur organisasi.

Peran ketidakpastian dan konflik antara menjalankan tugas atau tidak, menyebabkan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menjadi penyebab terjadinya stres Gbolahan (2009). Stres mempengaruhi kepuasan kerja secara berlawanan arah, apabila tingkat stres tinggi maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja terhadap organisasi, apabila stres rendah maka kepuasan kerja akan meningkat Ruyter (2009) Sejalan dengan temuan penelitian Imtiaz (2009) bahwa stress dapat menurunkan kinerja, menurunkan kepuasan kerja, memperburuk komunikasi, dan memicu terjadinya konflik.

Salah satu kantor yang dinilai belum memiliki kinerja yang maksimal adalah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan kantor pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara. KPPN sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara adalah bagian tak terpisahkan dari system pengelolaan keuangan Negara. Sebagai kantor yang memberikan pelayanan kepada mitra kerja berupa pencairan dana APBN, penatausahaan penerimaan Negara serta penyusunan laporan keuangan sebagai bentuk



pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran, KPPN berperan penting dalam menunjang kelancaran pembangunan. Secara umum reformasi yang dijalankan pada KPPN sejauh ini telah meningkatkan kualitas pelayanan dan meletakkan dasar-dasar *good governance*. Meskipun demikian kajian terhadap sistem pengelolaan KPPN menyimpulkan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan dalam aspek tata laksana, kelembagaan dan manajemen sumber daya manusia yang berpeluang berkinerja tidak maksimal.

Kinerja tidak maksimal diduga disebabkan oleh belum semua KPPN menerapkan konsep KPPN percontohan, belum dilaksanakannya pengawasan secara khusus terhadap kepatuhan kode etik, sistem keamanan data base KPPN belum memadai, jumlah dan kompetensi pegawai belum sesuai dengan kebutuhan, masih terjadi kontak langsung antara petugas KPPN dengan rekanan satker dan belum ada system yang menunjang transparansi dan akuntabilitas belanja pemerintah (Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI, 2008)

Direktur Jenderal Perbendaharaan Herry Purnomo mengakui stigma yang melekat pada KPPN belum maksimal selama ini. Herry Purnomo (2009) mengatakan bahwa *mindset* yang dirasakan pada pegawai KPPN adalah lebih dominan untuk dilayani bukan melayani. Indikasinya kalau tidak ada uang dia tidak akan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja yang lambat, ketidakpastian dalam penyelesaian, prosedur yang tidak jelas, tidak transparan, penyelesaian berdasarkan pesanan dan persenan adalah stigma yang melekat pada KPPN selama ini. Pelayanan ini sudah pasti akan membawa *multiplier effect negatif* terhadap pembangunan ekonomi di Indonesia. Padahal pimpinan Departemen Keuangan telah bertekad untuk membentuk suatu kantor pelayanan di lingkungan Direktorat Jenderal

Perbendaharaan yang dapat memberikan layanan yang cepat, akurat, tanpa biaya serta penyelesaiannya dilakukan secara transparan. Pembentukan kantor tersebut adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan peningkatan kinerja pengelolaan keuangan negara. Permasalahan lain akhir-akhir ini telah beredar adalah surat palsu yang mengatasnamakan Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan dengan modus mengundang para mitra kerja KPPN untuk mengikuti pelatihan pengadaan barang dan jasa, yang selanjutnya mitra kerja tersebut mengirimkan dana pendidikan melalui transfer rekening pribadi oknum pelaku, hal ini dapat mempengaruhi kinerja KPPN (Suprijanto, 2011)

Akibat kinerja yang belum maksimal, selama tahun 2009 terdapat 284 pegawai, telah mendapat sanksi akibat indisipliner. Hukuman disiplin kehadiran berupa surat peringatan selama tahun 2009. Hukuman disiplin diantaranya diturunkan remunerasi atau bonus ekstra reformasi birokrasi menjadi 75 persen, 50 persen, dan 25 persen selama 1 bulan. Sanksi pelanggaran integritas ada empat jenjang pertama dipotong 25% selama 2 s.d 6 bulan, kedua hanya menerima remunerasi 10% dan ketiga hanya menerima remunerasi 5% serta yang ke empat tidak menerima remunerasi bagi pegawai yang dipecat dengan hormat dan tidak hormat. (Kompas, 17 Nov 2009 : 19).

Fenomena yang telah dikemukakan di atas, ternyata masih terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Untuk mendapat kinerja yang maksimal, maka sumber daya manusia yang ada harus mempunyai kualitas yang baik pula. Pemberian insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan diluar tugas pokoknya atau melebihi target dari pekerjaan yang telah ditetapkan. Stres kerja dapat



timbul dari seorang pegawai dimulai dari suatu kebutuhan yang belum terpenuhi kemudian ditambah lagi dengan persoalan lain. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Suatu keberhasilan kerja itu berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan kemudian menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Karena budaya tersebut dikaitkan dengan mutu/kualitas kerja, maka kita namakan budaya kerja.

Pemahaman yang baik tentang budaya kerja merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi serta peran individu dan kelompok di dalamnya. Budaya kerja sering dibicarakan, tetapi jarang dipahami dengan baik. Akibatnya, upaya yang dilakukan untuk menumbuh kembangkan

budaya kerja yang mendorong gerak organisasi ke arah yang dicita-citakan menjadi sangat terkendala.

Studi terdahulu yang menggunakan variabel budaya kerja, stress, kepuasan kerja dan kinerja, telah banyak dilakukan diantaranya Kumar (2010), Rubina Kazmi (2010), Womble (2010), Liyana (2010), Ahsan (2009), Smartha (2009), Haque (2009), Lorenzo Fariselli (2009), Ruyter (2009), Ling,(2009), Imtiaz (2009), Namun hasil penelitian oleh peneliti terdahulu sangat beragam.

Ada yang menyatakan budaya kerja dapat menurunkan stres pegawai dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai diantaranya Kumar (2010), Haque (2009). Ada juga yang menyatakan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai (Samartha 2009). Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Liyana (2010) yang meneliti organisasi Angkatan Laut Malaysia dimana setiap anggota AL dipaksa untuk bekerja berat walaupun setiap individu anggota tidak merasakan kepuasan kerja. Peneliti terdahulu lain yang menyatakan bahwa stress kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Stres yang tinggi berakibat kinerja pegawai menjadi rendah diantaranya Kazmi (2010), Womble (2010), Akhsan (2009), Ling,(2009), Imtias (2009). Sementara Gbolahan (2009) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai tapi tidak signifikan.

Perbedaan konstruk peneliti terdahulu tersebut dapat dijadikan dasar bagi peneliti untuk melakukan studi lebih lanjut dengan tujuan ingin mengetahui pengaruh budaya kerja, stress yang dihubungkan dengan variable kepuasan kerja dan kinerja sebagaimana dalam tabel berikut ini :



Tabel 1.1.
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Research Gap
Kazmi (2010)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Ada hubungan negatif antara stres kerja dengan kinerja. Para petugas rumah sakit yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi memiliki kinerja yang rendah baik petugas pria maupun petugas medis perempuan.
Kumar (2010)	Budaya kerja Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Budaya Kerja menjadi moderator antara stres dengan kepuasan kerja dan kinerja. Namun tidak begitu besar pengaruhnya.
Womble (2010)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Stress tidak signifikan berpengaruh terhadap IPK mahasiswa (kinerja).
Liyana (2010)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Stres kerja Angkatan Laut Malaysia tinggi, namun efek kepuasan kerja meningkat sebagai moderator sehingga kinerja meningkat
Ahsan (2009)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	ada hubungan negatif yang signifikan antara stres kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja Staf Universitas dan para dosen.
Imtiaz (2009)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Tingkat stres pegawai yang tinggi mengakibatkan penurunan kepuasan dan kinerja pegawai;
Samartha (2009)	Stress Kepuasan Kerja Kinerja	Perubahan budaya kerja bank dengan menekan setiap pegawai untuk melakukan kinerja yang baik berdampak besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja bank meningkat.

Sumber : Jurnal Internasional 2011

Beberapa peneliti terdahulu sebagaimana dijelaskan dalam tabel di atas, meskipun konstruksya sama yaitu menggunakan variabel budaya kerja, stress kerja, kepuasan kerja dan kinerja, alat ukur dalam penelitiannya sangat beragam. Kumar (2010) menggunakan alat ukur budaya kerja mengadopsi dari Mathur, Kanungo, Aycan, (1996) dengan dimensi fleksibel, proaktif, mentaati kewajiban, tanggung jawab, dan partisipasi.

Kasmi (2010) dalam penelitiannya menggunakan alat ukur variabel Stress dengan dimensi beban kerja yang berat, tuntutan peran, tekanan waktu

dan tuntutan ekonomi. Ahsan (2009) meneliti kepuasan kerja menggunakan dimensi otonomi dan umpan balik. Samartha (2009) meneliti variabel kinerja pegawai dengan menggunakan alat ukur kuantitas, kualitas, waktu.

Alat ukur yang digunakan empat peneliti tersebut dikembangkan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Pegawai KPPN Jakarta saat ini, sebagaimana telah dikemukakan dalam isu aktual sebelumnya bahwa Kinerja KPPN Jakarta belum maksimal. Menurut hasil penelurusan kinerja yang belum maksimal tersebut akibat dari tuntutan kerja yang ketat sehingga stress kerja cenderung tinggi, sementara hak tunjangan insentif TKT (Tunjangan Kegiatan Tambahan) di KPPN Jakarta tidak merata.

Budaya Kerja yang seharusnya dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) wilayah Jakarta dalam memberikan pelayanan berpegang pada nilai-nilai dasar pribadi, terutama sikap profesional, transparan, dan berorientasi pada Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Oriented*). Tahun 2002, Menpan telah mengeluarkan keputusan Nomor 25 tentang pedoman pengembangan budaya kerja pegawai negara dalam rangka menumbuh kembangkan etos kerja pegawai, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan pegawai kepada masyarakat.

Pada aspek lain, budaya kerja dapat digali dari nilai dasar yang tercermin dalam bentuk sikap dan prilaku kerjanya. Dalam reformasi birokrasi, nilai itu merupakan bentuk produktifitas kerja yang harus dilakukan dari niat yang ikhlas dalam rangka mengabdikan diri kepada bangsa dan negara. Pandangan ini akan menggugah kesadaran bersama terhadap kedudukan pegawai sebagai pelayan masyarakat.

Unsur-unsur penting dalam pengembangan budaya kerja yaitu nilai dasar, sistem kerja, pegawai dan lingkungan yang mempengaruhinya. Semua unsur itu harus menjadi perhatian dalam mengembangkan budaya kerja mulai dari memilih nilai apa yang diyakininya dan akan dipakai sebagai pedoman, kemudian di internalisasikan dalam pribadi pegawai dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tata laksana sehingga menghasilkan kinerja peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Realitas yang berkembang, pegawai negara masih menunjukkan kurangnya perhatian terhadap nilai-nilai moral dan budaya kerja. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan budaya kerja yaitu nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, pendorong yang tercermin dalam sikap dan perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Untuk mengukur budaya kerja di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) mengacu kepada peneliti terdahulu yaitu Kumar (2010) dengan dimensi budaya kerja : fleksibel, proaktif, mentaati kewajiban, tanggung jawab, dan partisipasi. Berdasarkan hasil penelusuran, antar KPPN yang ada Jakarta masih terjadi kesenjangan dalam hal pemberian tunjangan, sementara tugas yang diberikan melebihi beban kerja sehingga terjadi kecenderungan stress kerja. Untuk mengukur stress kerja dalam penelitian ini mengacu pada peneliti terdahulu Kasmi (2010) menggunakan dimensi :beban kerja, tekanan waktu, ketersediaan waktu dan tuntutan peran. Kepuasan Kerja diukur menggunakan alat ukur yang dipakai oleh Ahsan (2009) yaitu dengan indikator otonomi dan umpan balik. Alasan KPPN menjadi objek penelitian dengan pertimbangan bahwa KPPN merupakan organisasi yang melayani Satuan Kerja

Lembaga Pemerintah dalam pencairan uang Negara yang tentunya diperlukan kinerja yang maksimal dan profesional.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah dijelaskan dimuka, maka rumusan masalah penelitian diajukan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengukur dan menganalisis budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengukur dan menganalisis stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengukur dan menganalisis budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengukur dan menganalisis stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengukur dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan manfaat baik akademis maupun praktis sebagai berikut :

1. Secara Akademis

a. Penelitian ini akan memberikan pemahaman dan pembuktian kebenaran yang lebih baik terhadap teori sumber daya manusia dan pelayanan publik. Penelitian ini dimungkinkan untuk menambah perspektif baru bagi teori tersebut.

b. Penelitian ini akan menguji kesesuaian antara teori sumber daya manusia dan pelayanan publik dengan praktek yang terjadi di lapangan. Praktek di lapangan seringkali berbeda dengan teori yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

c. Penelitian ini melengkapi penelitian terdahulu. Dengan penelitian ini maka pembahasan terhadap teori sumber daya manusia dan pelayanan publik akan bertambah sehingga akan menambah referensi bagi kegiatan akademik. Penelitian ini juga dapat menjadi pijakan untuk penelitian berikutnya.

2. Secara Praktis

a. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Departemen Keuangan untuk mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang sedang berjalan.

b. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Departemen/Lembaga di luar Departemen Keuangan untuk melaksanakan reformasi birokrasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis.

2.1.1 Konsep Budaya Kerja

2.1.1.1. Pengertian budaya :

Budaya kerja adalah : "Suatu tatanan atau aturan permainan dalam organisasi yang harus ditaati oleh semua sumber daya manusia yang ada, untuk mencapai kinerja yang tinggi." (Forum Diskusi Manajemen XI,2000).

Budaya kerja ialah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap pegawai. Budaya kerja aparatur adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, inspirasi untuk bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat. Secara praktis bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian yaitu (Robbins,2002):

1. Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya.
2. Budaya terkait erat dengan persepsi terhadap nilai nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan kerja tertentu.



Dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (*interdependensi*) baik sosial maupun lingkungan sosial. Secara sederhana budaya kerja dapat juga berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja. Dengan demikian budaya kerja aparat dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya serta memiliki semangat yang tinggi dan sungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik (Robbins,2002). Oleh karena itu persepsi kerja dalam rangka *budaya kerja Kementerian Keuangan dapat diformulasikan menjadi 3 elemen yakni melayani, memberdayakan, dan meneladani. Konsep tersebut dikembangkan dengan 5 prinsip bentuk pelayanan prima yaitu Salam, senyum, segera selesai dan sempurna*. Untuk keberhasilan sosialisasi nilai budaya kerja, maka posisi agen perubahan (*agent of change*) sangat strategis, karena peran agen yang bertanggungjawab atas proses perubahan. Agen ini berusaha mempengaruhi dan mengarahkan agar nilai-nilai yang dianut selama ini selaras dengan nilai-nilai budaya kerja.

2.1.1.2 Tingkatan budaya

Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede 1980), yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya

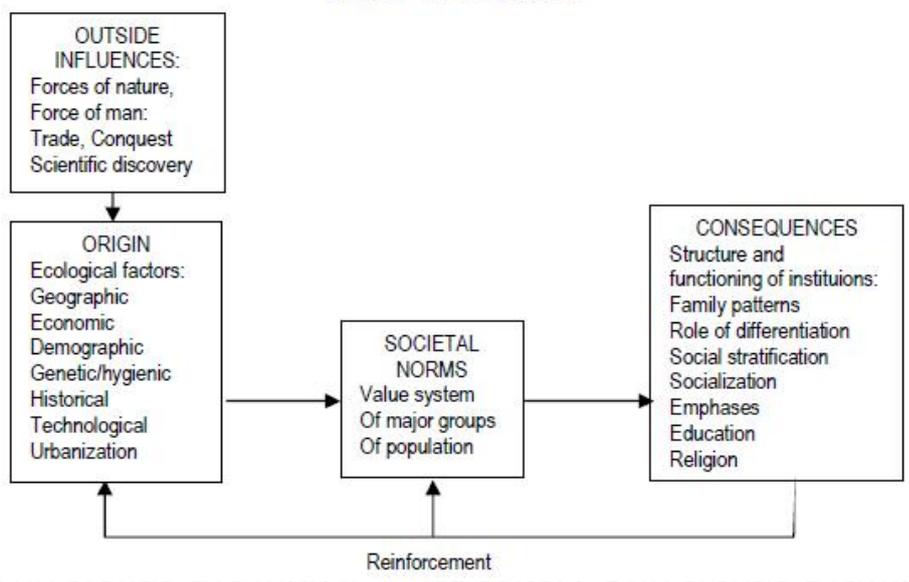
seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya).

Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan *state of affairs* tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan *belief*, *attitudes*, dan *personality*. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh Hofstede (1991) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan "*software of the mind*". Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas.

Pemograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial. Hofstede (1980) menggambarkan pola budaya seperti pada gambar 1 sebagai berikut :

Gambar 1. Pola Budaya



Dengan mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (*collective*) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu genetika tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Sedangkan kepribadian (*personality*) seorang individu adalah seperangkat program mental personal yang unik yang tidak dapat dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (1991) mengkategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan orang sesuai dengan lingkungannya:

1. Tingkatan nasional (*national level*), berdasarkan suatu negara.
2. Tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*), dan atau agama (*religion*), dan atau bahasa (*linguistic*).

3. Tingkatan perbedaan jenis kelamin (gender).
4. Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak.
5. Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi.
6. Tingkatan organisasi atau perusahaan.

Budaya berdasarkan tingkatan-tingkatan tersebut, dalam kenyataannya sering terjadi ketidak harmonisan, misalnya adanya konflik dalam tingkatan-tingkatan jender dalam budaya organisasi, konflik antara tingkatan-tingkatan generasi dalam budaya daerah. Seperti yang dinyatakan oleh Hofstede (1991) bahwa budaya adalah daerah program mental yang mempengaruhi cara berfikir dan perilaku manusia, secara kolektif program mental sekelompok orang dalam suatu negara disebut dengan kebudayaan nasional.

Beberapa teori yang mendasari penemuan dimensi budaya Hofstede, antara lain Kluckhohn's (1952) menjelaskan tentang dimensi budaya dalam 10 "Primary Message Systems" yaitu: *interaction, association (with others), subsistence, isexuality, teritoriality, temporality, learning, play, defense, dan exploitationm*, sedangkan Parsons dan Shils (1951) mengklasifikasikan multimensional dalam "General Theory of Action". Parsons dan Shils menyatakan bahwa seluruh tindakan manusia ditentukan oleh lima variabel, yaitu:

1. Affectivity versus affectivity neutrality
2. Self-orientation versus Collectivity-orientation
3. Universalism versus particularism
4. Ascription versus achievement
5. Specificity versus Diffuseness.

Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) berdasarkan hasil penelitiannya

menemukan bahwa masyarakat dibedakan dalam orientasi nilai sebagai berikut:

1. Suatu evaluasi sifat manusia
2. Hubungan manusia dengan lingkungannya
3. Orientasi pada aktivitas
4. Hubungan antar manusia

Berdasarkan analisis faktor, Hofstede (1980) secara empiris menemukan ada empat dimensi program mental, yaitu:

1. Perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan. Misalnya politisi dapat menyukai status dan kekuasaan, pebisnis menyukai kesejahteraan dan kekuasaan, dan sebagainya. Ketidak sejajaran ini dapat terjadi dalam masyarakat (perbedaan dalam karakteristik mental dan fisik, status sosial, kesejahteraan, kekuasaan, aturan, hukum, dan hak), keluarga, sekolah, dan ditempat kerja/organisasi (Nampak pada struktur organisasi dan hubungan antara boss-subordinate). Norma perbedaan kekuasaan berkaitan dengan 1) tingkat ketidak sejajaran yang diinginkan atau tidak diinginkan 2) tingkat ketergantungan dan kesaling tergantungan dalam masyarakat. Nilai tentang ketidak sejajaran ini melekat pada nilai tentang kekuasaan yang dipraktekkan dalam masyarakat. Perbedaan nilai yang dianut menyebabkan perbedaan dalam mengartikan sesuatu yang ada. French dan Raven (1959) mengklasifikasikan dasar kekuatan social dalam 5 tipe, yaitu: *reward power*, *coercive power*,

legitimate power (didasarkan pada aturan/hukum), *referent power* (didasarkan pada kharisma seseorang) dan *expert power*.

2. Adanya perbedaan kekuasaan ini mempunyai konsekuensi pada sistem politik, kehidupan beragama, ideologi, dan pada organisasi.

Ukuran-ukuran yang digunakan oleh Hosftede (1980) dalam mengukur tingkat perbedaan kekuasaan adalah:

- a. Luasnya geografis (makin luas makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan)
- b. Besarnya populasi (makin besar makin tinggi tingkat perbedaan kekuasaan).
- c. Kesejahteraan (makin sejahtera makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan).

Tingkat kesejahteraan yang tinggi diwakili dengan ukuran-ukuran: kurangnya pertanian tradisional, teknologi lebih modern, lebih banyak kehidupan urban, mobilitas sosial lebih banyak, sistem pendidikan lebih baik, dan lebih banyak masyarakat tingkat menengah.

1. Pengelakan terhadap ketidak pastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidak pastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama. Tehnologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidak pastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri. Ketidak pastian dalam suatu organisasi berkaitan dengan konsep dari lingkungan yang selalu dikaitkan dengan sesuatu yang

diluar kendali perusahaan. Teori-teori yang berkaitan dengan ketidak pastian yang sering digunakan dalam organisasi adalah: 1) Teori pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, 2) Teori kontijensi, 3) Teori perilaku strategis. Dalam organisasi pengelakan ketidak pastian ini dilakukan dengan tehnologi, aturan, dan tatacara (ritual). Teknologi digunakan untuk menciptakan prediksi jangka pendek sebagai pencapaian hasil. Sedangkan aturan dan tatacara digunakan untuk mengurangi ketidak pastian akibat tidak dapat diprediksinya perilaku dari anggota organisasi. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur tingkat pengelakan kepastian adalah: Orientasi aturan, Stabilitas pekerja, Stress.

2. Individualitas dan kolektivitas merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama ataukah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Dalam organisasi yang masyarakatnya mempunyai dimensi *Collectivism* memerlukan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat yang memiliki dimensi *Individualism* (Hofstede: 1980). Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualism diantaranya adalah: tingkat pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, tehnologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.

3. Maskulinitas dan femininitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani



menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materialitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan. Jadi sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin. Dimensi Budaya Dan Struktur Organisasi dibagi menjadi empat bagian yaitu :

1) *Power Distance dan Struktur Hirarki*

Power Distance berhubungan dengan bagaimana masyarakat menerima kenyataan bahwa kekuasaan pada suatu institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Hirarki menunjukkan bagaimana organisasi mendistribusikan kekuasaan diantara anggotanya. Dengan demikian *power distance* yang tinggi, kekuasaan didistribusikan secara sangat tidak sama. Dengan kelompok yang berkuasa pada tingkat paling atas, maka pengambilan keputusan akan dilakukan secara sentralisasi dan menunjukkan adanya gaya kepemimpinan yang otokratik. Sebaliknya dengan *power distance* yang rendah, maka hirarki sosial akan cenderung dilakukan dalam suatu gaya kepemimpinan yang konsultatif, dimana supervisi maupun bawahan bertindak interdependen.

2) *Uncertainty Avoidance dan Sistem Monitoring*

Uncertainty Avoidance berhubungan dengan kenyataan menghadapi suatu ketidak pastian di masa yang akan datang dan bagaimana tingkat reaksi menghadapinya. Hofstede menggunakan tingkat stress untuk mengukur tingkat *Uncertainty Avoidance*. Sistem monitoring digunakan

untuk memonitor suatu proses dari organisasi. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya melakukan pengelakan ketidak pastian dengan tingkat rendah, maka cenderung untuk menggunakan sistem monitoring yang relatif simpel (misalnya menggunakan sistem penganggaran yang sedikit). Sedangkan organisasi yang mempunyai budaya pengelakan ketidak pastian yang tinggi maka akan mempunyai sistem monitoring yang kompleks dan dilakukan dengan teliti.

3) *Individualism/Collectivism dan sistem evaluasi*

Dimensi ini berhubungan dengan hubungan antara individu dan kelompok dimana individu tersebut menjadi anggotanya. Masyarakat yang mempunyai budaya dengan tingkat individualism yang tinggi akan memberikan kebebasan personal dan otonomi kepada kepentingan individu. Sebaliknya masyarakat yang mempunyai budaya dengan tingkat *collectivism* yang tinggi, individu yang berada dalam suatu kelompok akan mementingkan kepentingan kelompok dan akan saling memperhatikan satu individu terhadap individu lainnya. Sistem evaluasi yang dirancang dalam suatu organisasi akan memperhatikan budaya yang mempengaruhi kehidupan organisasi tersebut. Bagi organisasi dengan tingkat individualisme tinggi, sistem evaluasi akan dirancang berdasarkan pada perilaku dan pencapaian setiap individu. Sedangkan untuk organisasi yang mempunyai tingkat *collectivism* yang tinggi evaluasi didasarkan pada pencapaian tujuan kelompok.

4) *Masculinity/Femininity Dan Sistem Reward*

Dimensi ini menunjukkan suatu nilai-nilai yang dominan dalam suatu kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam masyarakat yang

maskulin, nilai yang dominan adalah untuk *show off*, *perform*, *achieve*, dan *make money*. Sebaliknya dalam masyarakat feminim, nilai yang dominan adalah berorientasi pada manusia, kualitas kehidupan dan lingkungan. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya maskulin mempunyai sistem reward yang didasarkan pada pengakuan individu dan promosi, bonus, dan sebagainya. Sedangkan suatu organisasi yang mempunyai budaya feminim sistem reward akan didasarkan pada system kerja sama, keamanan, dan rasa memiliki.

2.1.1.3. Alur Transformasi Budaya kerja dalam Suatu Organisasi

Kinerja individu sebagai komunitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah iklim organisasi yang baik dan kondusif untuk membuat bagaimana seseorang merasa nyaman dan aman melaksanakan pekerjaan sesuai profesinya. Seseorang yang maerasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, secara berprofesi terkait dengan pekerjaan atau profesi dikatakan sebagai budaya kerja yang tercermin dalam prilaku kerja sehari hari. Tentunya prilaku kerja yang diharapkan yang sejalan dengan visi dan misi organisasinya dapat dikatakan bahwa prilaku kerja seseorang langsung atau tidak langsung sangat dipengaruhi oleh nilai organisasi yang termanifestasi kedalam tradisi/ budaya organisasinya. Hubungan erat itu, sebagaimana dikatakan Kotter dan Haskett (2001) menempatkan budaya kerja di urutan pertama dari faktor perusahaan yaitu; (1) budaya kerja, (2) struktur, sistem, rencana kebijakan formal, (3) kepemimpinan, (4) lingkungan yang teratur dan bersaing.

Hasil penelitian Kotter dan Haskett (2001), membuktikan empat hal prinsip. Pertama, budaya kerja dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Kedua, budaya kerja akan menjadi suatu faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan perusahaan yang akan datang. Ketiga, Budaya kerja yang menghambat kinerja.

2.1.1.4. Proses sosialisasi nilai budaya kerja

Menurut Jones (2002) tantangan yang dihadapi pegawai negara akhir-akhir ini cukup memprihatinkan terutama karena masih ada pemimpin yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja. Oleh karena itu, perlu terus dikembangkan budaya kerja demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat secara baik. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang harus ditempuh secara utuh, menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban suatu bangsa.

Budaya kerja pegawai dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM yang melaksanakan. Interaksi antara ketiga unsur itulah yang sangat mempengaruhi pengembangan budaya kerja. Disamping faktor lingkungan yang sangat mempengaruhinya, unsur-unsur itu diinternalisasikan ke dalam setiap pribadi sehingga menghasilkan kinerja berupa produk dan jasa yang bermutu bagi peningkatan layanan.

Lebih lanjut Jones (2002) mengatakan bahwa kinerja aparatur baik secara individu maupun secara umum akan dapat berdaya guna bila nilai-nilai dasar budaya kerja dapat diterapkan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi: Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk mengembangkan jati diri, sikap dan perilaku sebagai pelayan masyarakat; Penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok diarahkan untuk memperbaiki kebijakan publik; memperbaiki pelayanan manajemen; memperbaiki pelaksanaan pengawasan, evaluasi kinerja dan penegakan hukum secara konsisten. Idealnya, penerapan budaya kerja suatu komunitas terlebih KPPN, tidak hanya berhenti sebagai wacana, melainkan benar-benar bisa terwujud sebagai SOP (*standard operating procedure*), karena itu dua pendekatan dapat ditempuh secara strategis yakni sosialisasi internal dan keluar kepada masyarakat. Sosialisasi keluar penting karena dapat membentuk opini publik yang diharapkan dapat berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu "memaksa" perubahan sikap dan perilaku seseorang. Sistem nilai budaya merupakan nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia yang sangat berpengaruh terhadap budaya kerja pegawai negara. Budaya berkaitan erat dengan persepsi nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja. Di dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan dalam lingkungan sosial. Pada hakekatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia mengaktualisasikan dirinya disamping itu bekerja juga merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bernilai mutu dalam pencapaian tujuan.

Dari kondisi budaya kerja diharapkan “terbangun kultur birokrasi pemerintahan” untuk mewujudkan kondisi tersebut antara lain diperlukan iklim kerja yang berorientasi pada etos kerja dan produktifitas tinggi melalui pengembangan budaya kerja yang membentuk perubahan sikap dan perilaku serta motivasi kerja. Dengan pengembangan budaya kerja yang tinggi terbentuk sikap , perilaku pegawai yang etis, bermoral , profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan serta mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Pembentukan dan sosialisasi nilai budaya kerja merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak terjadi dalam satu kepehaman. Budaya kerja atau budaya organisasi muncul karena pendirinya berkeinginan agar visinya dapat diikuti oleh seluruh anggota organisasinya, dilain sisi, budaya kerja suatu organisasi, muncul karena adanya tuntutan kebutuhan dari organisasi. Tuntutan kebutuhan tersebut bersumber pada adanya keinginan dari organisasi untuk melakukan tranformasi. Sosialisasi nilai merupakan proses yang belajar untuk menginternalisasikan nilai-nilai dan norma-norma dari budaya kerja (Jones,2004). Pandangan ini menunjukkan bahwa setiap organisasi dalam pembelajarannya menjadikan nilai-nilai dan norma-norma budaya kerja menjadi milik mereka. Robbins,(1989) membedakan proses sosialisasi nilai budaya kerja menjadi tiga tahapan, yaitu; peran kedatangan, perjumpaan, dan metamorposis.”

2.1.2. Konsep Stres Kerja (*Work Stress*)

2.1.2.1. Pengertian stres

Beberapa ahli yang pernah mendefinisikan stres dan dikemukakan sebagai berikut:

“ a pattern of emotional state and psychological reactions ocuring in situations where individual perceive threats to their important goals in which they maybe unable to meet”(Greenberg and Baron, 1993)

Menurut Greenberg dan Baron, stres adalah suatu pola reaksi emosi dan fisik yang muncul ketika individu mempersepsi adanya ancaman terhadap tujuan yang akan dicapai. Menurut Kahn, Wolfe, Snoek dan Rosenthai (1964), stres adalah reaksi individu terhadap karakteristik lingkungan yang dianggap mengancam. Definisi yang lain dari stres pernah dikatakan oleh Sarafino, yaitu :

“the condition that results when person-environment transactions lead the individual to perceived a discrepa demands of a situation and the resources of the person’s biological,psychological or social system”(Sarafino, 1998)

Stres adalah kondisi yang dihasilkan ketika transaksi antara seseorang dengan lingkungan membuat individu tersebut mempersepsikan suatu kesenjangan.Kesenjangan yang dimaksud ialah antara tuntutan dari suatu situasi dan sumber daya yang dimiliki seseorang tersebut, baik dari segi biologis, psikologis, atau sistem sosial. Kesenjangan ini dapat merupakan kesenjangan yang nyata, dapat juga tidak nyata.

Stres adalah suatu pola reaksi emosi dan fisik yang timbul ketika individu bereaksi terhadap adanya tuntutan dari suatu situasi dan sumber daya yang dimiliki seseorang tersebut terhadap lingkungannya yang dipersepsi mengancam tujuannya. Definisi ini sesuai dengan pengertian distres yang dikemukakan oleh

Selye. H (1956) yaitu stres yang mempunyai pengaruh negatif pada aspek – aspek kehidupan manusia, dalam hal ini stres yang mengancam tujuan individu.

“Work stress is an individual’s response to work related environmental stressors.

Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioural reaction”(Selye, 1992)

Berdasarkan definisi di atas, stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja. *ncy –whether real or not- between the “a condition wherein job related factors interact with the worker to change(disrupt or enhance) his or her psychological condition such that the person is forced to deviate from normal functioning”*(Beehr and Newman, 1978).

Stres kerja adalah kondisi dimana tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan pekerja menghadapinya sehingga menyebabkan terganggunya fungsi normal fisik maupun psikologis sang pekerja. Bunk *et al* (1998) mengatakan bahwa stres kerja adalah suatu hasil dari ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan individu dan apa yang disediakan oleh pekerjaannya, atau ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pekerja. Ross dan Altmeir (1994) mengatakan bahwa stres kerja adalah interaksi antara kondisi kerja dan karakteristik pekerja, dimana tuntutan dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk menghadapinya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja adalah sumber dari hasil ketidaksesuaian individu dengan lingkungannya dikarenakan kondisi dimana tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan pekerja menghadapinya.

2.1.2.2. Sumber-sumber penyebab stres kerja (*Stressor*)

Stres dapat disebabkan oleh banyak faktor. Menurut Luthans (2008), sumber-sumber stres kerja meliputi :

1. Sumber stres diluar organisasi, terdiri dari: adanya perubahan sosial dan teknologi, keadaan ekonomi, pindah rumah, perbedaan ras dan keadaan masyarakat.
2. Sumber stres dari organisasi, yaitu: (a) Kebijakan Organisasi yang meliputi penilaian kinerja yang tidak adil, sistem penggajian yang tidak adil, peraturan yang kaku, prosedur yang tidak jelas, berpindah pekerjaan, serta deskripsi pekerjaan yang tidak realistis. (b). Struktur yang berupa kurangnya kesempatan mengembangkan diri, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, situasi yang sangat formal, departement yang tidak memiliki otoritas, konflik atasan terhadap bawahan. (c). Kondisi fisik, seperti: kurangnya privasi, cuaca yang tidak baik, kebisingan bahaya radiasi, situasi kerja yang berbahaya, pencahayaan yang kurang.
3. Sumber stres kelompok seperti kurangnya dukungan sosial, konflik interpersonal, dan konflik kelompok dan
4. Sumber stres individual, seperti: konflik peran, ambiguitas, perubahan, kehidupan dan karier. *Stressor* kerja bisa datang dari tempat kerja, *stressor* tersebut adalah:

- 1) Kondisi kerja, yang termasuk dalam kondisi kerja adalah: (a).Beban kerja yang berlebihan yaitu beban kerja dapat bersifat kuantitatif, beban dapat muncul ketika tuntutan fisik dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja. Secara kualitatif, beban muncul ketika pekerjaan terlalu kompleks atau sulit dan kemampuan teknis atau keterampilan yang dimiliki oleh pekerja tidak dapat memenuhi tuntutan tersebut. (b). *Work underload*, yaitu suatu kondisi dimana pekerjaan dinilai tidak menantang dan tidak menarik minat ataupun perhatian kerja. Hal ini dapat terjadi karena pekerjaan tidak menuntut digunakannya seluruh kemampuan yang dimiliki oleh individu. Pengulangan pekerjaan, dimana pekerjaan harus melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang kali. Dapat menimbulkan kebosanan dan lama-kelamaan menyebabkan stres kerja. Keadaan ini sering disebut dengan *assembly-line hysteria* dan sering kali terjadi pada orang yang bekerja dibidang perakitan atau di suatu organisasi dengan birokrasi yang rumit. (c). Kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung. Kondisi kerja yang berbahaya juga dapat memenuhi stres kerja. Tempat kerja yang bising adalah salah satu contoh keadaan yang dapat memicu stres kerja. Selain itu penggunaan teknologi yang terbatas juga dapat memicu stres kerja (Ross & Altmaeier, 1994).
- 2) Ambiguitas peran merupakan suatu hal yang sering dikatakan berkaitan dengan stres kerja (Rice, 1999). Rice mengatakan bahwa ambiguitas peran terjadi ketika individu tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dan dirinya. Selain itu ambiguitas peran dapat dialami ketika terdapat ketidakjelasan tujuan dari suatu pekerjaan atau batas dialami

ketika terdapat ketidakjelasan tujuan dari suatu pekerjaan atau batas-batas yang dimiliki oleh pekerja.

- 3) Hubungan interpersonal ditempat kerja merupakan suatu bagian penting dari kepuasan kerja. Hubungan interpersonal dapat membantu individu dalam menghadapi stres (Rice, 1999).
- 4) Pengembangan karir yakni, harapan pekerja terhadap pekerjaannya namun terkadang hal tersebut tidak dapat dicapai oleh sebagian pekerja sehingga menimbulkan stres kerja (Rice, 1999).
- 5) Struktur organisasi yakni, keluhan pekerja tentang adanya struktur organisasi yang kaku, politik yang berlaku ditempat kerja, atau pengawasan yang kurang memadai dari manajemen sehingga dapat menimbulkan stres kerja (Rice, 1999)

Sejalan dengan faktor di atas dikemukakan juga oleh Sarafino, Sutherland & Coper (1990) yang mengidentifikasi sumber stres, lima diantaranya berasal langsung dari pekerjaan, sedangkan yang keenam berasal dari interaksi antara lingkungan sosial dengan pekerjaan. Stressor meliputi :

- 1) Stressor yang ada dalam pekerjaan itu sendiri, meliputi : beban kerja, fasilitas kerja yang kurang, proses pengambilan keputusan yang lama.
- 2) konflik peran: peran didalam kerja yang tidak jelas, tanggung jawab yang tidak jelas.
- 3) Masalah dalam hubungan dengan orang lain adalah stressor yang potensial, seperti : hubungan dengan atasan, rekan sejawat, dan pola hubungan atasan-bawahan.

- 4) Perkembangan karier: *under/over-promotion*, juga keselamatan kerja, iklim dan struktur organisasi, adanya pembatasan-pembatasan perilaku bagaimana iklim budaya didalam organisasi dan
- 5) Adanya konflik antara tuntutan kerja dengan tuntutan keluarga.

2.1.2.3. Gejala stres kerja

Behr dan Newman (1978) menemukan adanya tiga jenis gejala pribadi yang muncul pada para pekerja akibat adanya stres kerja. Gejala – gejala tersebut adalah:

1. Gejala psikologis yaitu masalah emosi dan kognitif yang muncul dalam kondisi stres kerja. Yang termasuk didalam gejala psikologis antara lain: Kecemasan, ketegangan, rasa bingung, perasaan frustrasi dan marah, kebosanan, ketidakpuasan kerja, kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual dan kurang konsentrasi dan menurunnya kepercayaan diri.
2. Gejala fisik yaitu penurunan kesehatan fisik secara bertahap. Yang termasuk dalam gejala fisik antara lain: Peningkatan detak jantung, tekanan darah dan potensi terkena penyakit jantung, kelainan pencernaan, kelelahan fisik, masalah pada pernafasan, kelainan pada kulit, sakit kepala, sakit pinggang dan ketegangan pada otot.
3. Gejala perilaku yaitu perilaku yang timbul akibat adanya stres kerja. Yang termasuk didalam gejala perilaku antara lain. Menunda dan menghindari pekerjaan serta perilaku absen, kinerja dan produktivitas rendah, peningkatan konsumsi alkohol serta obat – obatan terlarang dan perbuatan merusak. Baron (1998) berpandangan bahwa stres yang terjadi pada individu dapat menimbulkan berbagai dampak. Pada masalah kesehatan,

dapat berwujud gangguan psikosomatis, yaitu gangguan fisik di mana emosi diduga memiliki peranan penting. Istilah “psikosomatik” berasal dari bahasa Latin *psyche* (“pikiran”) dan *soma* (“tubuh”) (Atkinson dkk., 2004). Rangsangan berlebihan (*overarousal*) jangka panjang sistem simpatetis atau sistem korteks adrenal dapat menyebabkan kerusakan pada arteri dan sistem organ. Selain itu stres juga memiliki efek langsung pada kemampuan sistem kekebalan tubuh untuk melawan penyakit (Atkinson dkk., 2004).

Sejalan dengan identifikasi atas gejala-gejala stres di atas, George S. Everly, Daniel A. Girdano (1980) mengajukan daftar tanda-tanda adanya *distres* yang meliputi: suasana hati (*mood*), otot kerangka (*musculoskeletal*), dan organ-organ dalam badan (*visceral*). Tanda-tanda *distres* yang berdampak pada suasana hati dapat berupa *overexcited*, cemas, merasa tidak pasti, sulit tidur pada malam hari, menjadi mudah bingung dan lupa, menjadi sangat tidak enak (*uncomfortable*) dan gelisah (*ill at ease*), dan menjadi gugup (*nervous*). Tanda tanda *distres* yang berdampak pada otot kerangka (*musculoskeletal*) manifestasinya bisa berupa jari-jari dan tangan gemetar, tidak dapat duduk diam atau berdiri di tempat, mengembangkan *tic* (gerakan tidak sengaja), kepala mulai sakit, merasa otot menjadi tegang atau kaku, gagap jika berbicara, dan leher menjadi kaku. Sedangkan tanda-tanda *distres* yang berdampak pada organ-organ dalam badan (*visceral*) dapat berupa perut terganggu, merasa jantung berdebar, banyak berkeringat, tangan berkeringat.

2.1.2.4. Alat ukur stres kerja

Alat ukur stres kerja yang akan digunakan pada disertasi ini adalah *Job Stress Survey (JSS)*. Alat ukur ini diciptakan oleh Spielberg dan merupakan dari alat ukur stres kerja yang diciptakan sebelumnya dengan mempergunakan teori *Person-Environment fit* (PE-fit). Teori ini telah membuat peneliti membuat banyak konstruk-konstruk baru untuk mengukur perilaku organisasi, karakteristik kerja, stres kerja dan status kesehatan (Beehr & Newman, 1978; Cooper, Kirkcaldy, & Brown, 1994; Sharit & Salvendy, 1982 dalam : Spielberg & Vagg, 1998). Karena definisi stres dalam penelitian ini mempergunakan teori dari Beehr & Newman, 1978 dan alat ukur JSS ini merupakan perkembangan dari teori Beehr & Newman maka alat ukur ini dapat dipergunakan untuk mengukur stres kerja. JSS terdiri dari 30 item pernyataan yang merupakan *stressor* spesifik yang mungkin akan dialami oleh pekerja tingkat manajerial, profesional, klerikal dari berbagai bidang dan atau lapangan pekerjaan.. Selain itu, penggunaan JSS pernah dilakukan oleh berbagai peneliti di berbagai Negara, seperti Amerika untuk mengukur tingkat stress kerja di kalangan karyawan dan senior militer. di Amerika (Spielberg & Reheiser, 2005) dan penelitian di Turkey untuk mengukur tingkat stres pada menejerial dan karyawan hotel.

Secara umum orang berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka dikatakan bahwa individu itu mengalami stress kerja. Namun apakah sebenarnya yang dikategorikan sebagai stress kerja? Menurut Phillip Rice, (2008) seseorang dapat dikategorikan mengalami stress kerja jika : Urusan stress yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumah

tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja

Sebuah organisasi atau perusahaan dapat dianalogikan sebagai tubuh manusia. Jika salah satu dari anggota tubuh itu terganggu, maka akan menghambat keseluruhan gerak, menyebabkan seluruh tubuh merasa sakit dan menyebabkan individunya tidak dapat berfungsi secara normal. Demikian pula jika banyak di antara karyawan di dalam organisasi mengalami stress kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu akan terganggu. Jika stress yang dialami oleh organisasi atau perusahaan tidak kunjung selesai, maka sangat berpotensi mengundang penyakit yang lebih serius. Bukan hanya individu yang bisa mengalami penyakit, organisasi pun dapat memiliki apa yang dinamakan Penyakit Organisasi. Mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu. Oleh karenanya diperlukan kerja sama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stress tersebut.

Randall Schuller (1980), mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut peneliti ini, stress yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja, serta tendensi mengalami kecelakaan.

Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stress kerja dapat berupa: terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja, mengganggu kenormalan aktivitas kerja dan menurunkan tingkat produktivitas.

Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan atau pun karena banyaknya kesalahan yang berulang. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

George Everly dan Daniel Girdano (1980), dua orang ahli dari Amerika memperkenalkan istilah *deprivational stress* untuk menjelaskan kondisi pekerjaan yang tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

Pekerjaan Berisiko Tinggi. Ada jenis pekerjaan yang berisiko tinggi, atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, pemadam kebakaran, pekerja tambang, bahkan pekerja *cleaning service* yang biasa menggunakan gondola untuk membersihkan gedung-gedung bertingkat. Pekerjaan-pekerjaan ini sangat berpotensi menimbulkan stress kerja karena mereka setiap saat dihadapkan pada kemungkinan terjadinya kecelakaan.

Ada sebuah penelitian tentang stress kerja menemukan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stress karena konflik peran. Mereka stress karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen (Rice, 1992). Kenyataan seperti ini mungkin banyak dialami pekerja di Indonesia, dimana perusahaan atau organisasi tidak punya garis-garis haluan yang jelas, aturan main, visi dan misi yang seringkali

tidak dikomunikasikan pada seluruh karyawannya. Akibatnya, sering muncul rasa ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Para wanita yang bekerja dikabarkan sebagai pihak yang mengalami stress lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya, wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga. Terutama dalam alam kebudayaan Indonesia, wanita sangat dituntut perannya sebagai ibu rumah tangga yang baik dan benar sehingga banyak wanita karir yang merasa bersalah ketika harus bekerja.

Setiap orang pasti punya harapan-harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Bayangan akan kesuksesan karir, menjadi fokus perhatian dan penantian dari hari ke hari. Namun pada kenyataannya, impian dan cita-cita mereka untuk mencapai prestasi dan karir yang baik seringkali tidak terlaksana. Alasannya bisa bermacam-macam seperti ketidakjelasan sistem pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan, atau karena sudah “mentok” alias tidak ada kesempatan lagi untuk naik jabatan.

Gambaran perusahaan Asia dewasa ini masih diwarnai oleh kurangnya struktur organisasi yang jelas. Salah satu sebabnya karena perusahaan di Asia termasuk Indonesia, masih banyak yang berbentuk family business. Kebanyakan (family) business dan bisnis-bisnis lain di Indonesia yang masih sangat konvensional dan penuh dengan budaya nepotisme, minim akan kejelasan struktur yang menjelaskan jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab. Tidak hanya itu, aturan main yang terlalu kaku atau malah tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak sehat serta minimnya keterlibatan atasan membuat

karyawan jadi stress karena merasa seperti anak ayam kehilangan induk - segala sesuatu menjadi tidak jelas.

Stres dapat didefinisikan sebagai suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan dapat berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negative (Selye, Jagaratnam dan Buchanan, 2004,). Selain itu, Fontana (1989) Jagaratnam dan Buchanan (2004) mendefinisikan stres sebagai suatu tuntutan yang muncul karena adanya kapasitas adaptif antara pikiran dan tubuh atau fisik manusia. Definisi lain tentang stres kerja dikemukakan oleh Selye (1976) yang mengartikan stres kerja sebagai tanggapan atau respon yang tidak spesifik dari fisik manusia terhadap tuntutan (*demand*) yang timbul.

Dalam hubungannya dengan stres, Robbins (2003) membagi tiga kategori potensi penyebab stres (*stressor*) yaitu lingkungan, organisasi, dan individu. Ketidakpastian mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam suatu organisasi. Robbins (2003) berpendapat bahwa struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pegawai merupakan potensi sumber stres. Selanjutnya Robbins (2003) memaparkan bahwa survei yang dilakukan secara konsisten yang telah dilakukan menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai suatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, retaknya hubungan, dan kesulitan disiplin anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan dapat terbawa ke tempat kerja. Masalah ekonomi yang dialami oleh individu merupakan perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi pegawai.

Banyak faktor dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan tingginya tingkat persaingan, keterbatasan waktu, adanya faktor-faktor yang tidak terkontrol, keterbatasan ruang, perkembangan teknologi yang terjadi terus menerus, adanya konflik kepentingan dari *stakeholder* organisasi (Hall dan Savery, 1986), meningkatnya peran partisipasi manajemen dan adanya komputerisasi (Murray dan Forbes, 1986), semakin meningkatnya ketidakpastian dan hal-hal lain dapat menimbulkan semakin tingginya tingkat stres ditempat kerja.

Stres dapat disebabkan oleh lingkungan, organisasi dan variabel individu (Mattesan dan Ivancevich, 1999, Cook dan Hunsaker, 2001). Faktor-faktor organisasional diketahui mempengaruhi stress karyawan ditempat kerja (Greenhaus dan Beutell, 1985). Faktor-faktor ini biasanya disebut sebagai penyebab stress organisasional karena faktor-faktor ini sebagai salah satu pemicu berbagai reaksi akan munculnya stres (Van Onciul, 1996). Dari berbagai sumber stress organisasional, terdapat lima variabel yang merupakan sumber stress yaitu konflik, tersendatnya karir (*blocked career*), persaingan (*alientation*), kelebihan beban kerja (*work overload*) dan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Konflik peran (*role conflict*) mempunyai hubungan yang positif dengan stress kerja (Roberts *et al*, 1997). Foot dan Venne (1990) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara terhalangnya karir dengan stres kerja. Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan dan mempengaruhi tingkat stres. Thoits (1995) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stress kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat

kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stres (Beehr dan Newman, 1978).

Penelitian mengenai stres peran oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek dan Rosenthal (1964), Narayanan, *et al.* (1999) yang melakukan penekanan pada sistem peran dan menggunakan variabel konflik peran (*role conflict*) dan skala kerancuan peran (*role ambiguity scales*) (Rizzo, House dan Lirtzman, 1970 Narayanan, *et al.*, 1999) berlangsung beberapa dekade. Penelitian yang dilakukan Parkes (1985), Narayanan, *et al.* (1999,) mengemukakan bahwa masalah hubungan antar personal yang merupakan penyebab utama dari stres. Lebih lanjut Motowidlo, Packard dan Manning (1986) menjelaskan bahwa *work overload*, *interpersonal conflict* dan kurangnya dukungan sebagai penyebab utama munculnya stres.

Dalam kehidupan stres adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari. Manusia dalam hidupnya mempunyai banyak kebutuhan, namun dalam pemenuhannya kendala dan rintangan akan selalu menyertainya. Hal inilah yang merupakan pangkal terjadinya stres. Menurut Singer (1990), *Stress encompasses the physiological and psychological reactions which people exhibit in response to environment event called stressors*. Ada tiga klasifikasi penyebab stres (*stressor*), pertama: *organizational stressor*, yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan. Kedua, *life events* yang tidak dipengaruhi oleh aspek organisasi tetapi lebih didominasi dari peristiwa kehidupan individu. Ketiga, *individual stressor* terkait dengan karakteristik yang dimiliki masing-masing individu dalam memandang lingkungannya (Singer, 1990; Robbins, 1996, Cook, 1988).

2.1.3. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001). Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan :
“Suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja “ (Locke, 1995). “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, “ (Stephen P. Robbins, 1996).

Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis sebagai berikut :

“Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “ (Davis, 1995) mengatakan :

“Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu ;, (Robbins, 1996).

Munculnya kepuasan kerja akibat adanya selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis “Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya” (Davis, 1995).

Robbins(1996) mengatakan :“ Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu” (Robbins, 1996).

Kepuasan kerja pada prinsipnya akan didapat tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya.(Hersberg,1998). Vroom (1960) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: supervisi, kelompok kerja, *job content*, upah, kesempatan promosi, dan jam kerja.

Harell dan Stahl (1984) menemukan bahwa kebutuhan akan afiliasi dengan yang lain mempunyai korelasi negatif dengan kepuasan kerja, sedangkan kebutuhan akan kekuasaan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja. Jika dikaitkan dengan dimensi budaya Hofstede, hasil penelitian

Harell dan Stahl ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut mempunyai individualism yang tinggi dengan power distance yang tinggi juga. Sedangkan

Albert *et al.* (1980) mengevaluasi kepuasan kerja para praktisi akuntan publik, dan menemukan bahwa: 1) Akuntan laki-laki mempunyai tingkat kepuasan kerja

yang lebih tinggi dibandingkan dengan akuntan perempuan, 2) Kepuasan kerja akan meningkat dengan peningkatan posisi dalam hirarki organisasi, 3) Partner secara umum mempunyai kepuasan lebih tinggi dibandingkan dengan junior, sedangkan staf senior dan manajer tidak merasa puas, 4) Manajer tidak merasa puas dengan timbal balik atas kinerjanya, 5) Akuntan pada jasa konsultasi mempunyai tingkat kepuasan paling tinggi, sedangkan akuntan pada bisnis kecil mempunyai tingkat kepuasan paling rendah.

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Definisi lain dikemukakan oleh Church (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai. Dalam hal ini dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang *fair* dan tidak merugikan, hubungan sosial didalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Mc Nesse Smith (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa yang akan datang. (Jürges, 2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil yang penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Upah hanya merupakan suatu dimensi yang menjadi pilihan individu-individu selain keadilan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah konsep atau gagasan sentral dalam psikologi organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan hubungan kerja dan hasil-hasil umum seperti kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, keleluasaan beraktivitas seperti tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan hidup (Hulin dan Judge, 2003; Johns, 2001; Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001; Warr, 1999, Cohrs, et al., 2006). Menurut pendekatan situasional kepuasan kerja disebabkan atau merupakan refleksi dari karakteristik suatu pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang lebih baik menjadikan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cohrs, et al., 2006).

Kepuasan kerja adalah suatu yang penting dalam sikap hubungan kerja diantara tenaga pemasaran dengan beberapa sebab, pertama, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan komitmen organisasi (Brown dan Peterson, 1993).

Kepuasan kerja secara langsung (Netemeyer, Johnston, dan Burton, 1990) atau secara tidak langsung (Brown dan Paterson, 1994) berhubungan dengan niat untuk pindah bagi tenaga pemasaran. Niat untuk pindah adalah indikator yang penting dari *turnover* sesungguhnya diwaktu yang akan datang

(Futrell dan Parasuraman, 1984). Pendapat lain dikemukakan oleh Locke (1976) dalam Madlock(2008) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan dan positif dari pekerjaan seseorang dan pengalaman yang ditemuinya.

Robbins, (2003) mengemukakan bahwa pendekatan yang paling banyak digunakan adalah peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor perhitungan (*summary score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai karyawan untuk menanggapi pertanyaan. Pendekatan lainnya adalah dengan mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan pada setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

Ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (2003) dapat diungkapkan dalam sejumlah cara atau dimensi sebagai berikut :

1. Keluar: Prilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
2. Suara: Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.
3. Kesetiaan: Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dan kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar.”

4. Pengabaian: Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Dalam hubungan dengan stres, ketidakpuasan adalah sebagai akibat jangka pendek dari stres (Cooper, Rout dan Faragher, 1989, Williams, et al., 2000).

Penyebab utama stres kerja dan ketidakpuasan karyawan adalah pancaran dari pekerjaan itu sendiri, yang mana hubungan antar karyawan yang bersifat alami dan antar karyawan dengan *supervisor* (Barnet dan Brennan, 1997; Rodwell, Kienzle, dan Shadur, 1998, Madlock, 2008). Korte dan Wyne (1996) Madlock(2008) berpendapat bahwa terjadinya kemerosotan hubungan dalam organisasi disebabkan karena menurunnya komunikasi antar karyawan (anggota organisasi), antar sesama pekerja dan supervisor yang mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kadang dapat menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaan.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Definisi kinerja oleh beberapa ahli dapat dikemukakan "*Behavior in which an organism engages in response to a task or activity which leads to result which modifies the environmental someway*". (Wolman ,1975)

Adanya respon sesuai dengan tuntutan tugas yang diberikan. "*Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*".(Mangkunegara, 1995 : 45)

"Variabel individual yaitu variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan, seperti kemampuan, kepentingan, dan kebutuhan kebutuhan tertentu; sedangkan yang dimaksud dengan variabel situasional adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi) seperti pelaksanaan supervisi, iklim organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, dan sistem pemberian imbalan".(Tiffin & McCormick 1979: 22)

Menurut mereka kinerja individu berhubungan dengan variabel individual dan variabel situasional. Mereka berpendapat bahwa perbedaan individu akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja adalah variabel dalam diri individu yang dapat menghasilkan respon kerja secara kualitas dan kuantitas baik itu baik atau buruk sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada individu tersebut.

2.1.4.2. Teknik Pengukuran Kinerja Karyawan.

Beberapa teknik pengukuran kinerja karyawan menurut Gomes (2001) antara lain :

- 1) Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*Result-based Performance Appraisal / evaluation*), teknik penilaian ini merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir. Teknik penilaian kinerja berorientasi masa depan ini berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran –sasaran kinerja di masa yang akan datang. Contoh: penilaian sendiri dan penilaian psikologis.
- 2) Penelitian kinerja berdasarkan perilaku karyawan (*Behaviorbased Performance Appraisal/evaluation*), teknik penilaian kinerja ini mengukur

proses pencapaian sasaran dan bukan hasil akhir. Contoh: daftar pernyataan dan skala penilaian grafis.

3) Penilaian kinerja berdasarkan judgement (*Judgement-based Performance*

Appraisal/evaluation), yaitu teknik penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan dengan mengevaluasi kinerja bawahan berdasarkan pertimbangan deskripsi perilaku yang spesifik, seperti:

- (a). *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- (b). *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- (c) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- (d). *Creativness*, keaslian gagasan- gagasan yang dimunculkan dan tindakan- tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
- (e). *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- (f). *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- (g). *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas- tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- (h). *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan keramahan dan integritas pribadi.

Dalam hal ini questioner yang dipergunakan mengikuti teori teknik penilaian kinerja berdasarkan judgment (*Judgement-based Performance Appraisal/evaluation*), yaitu teknik penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan

dengan mengevaluasi kinerja bawahan berdasarkan pertimbangan deskripsi perilaku yang spesifik. (Gomes, 2001).

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial.

Kinerja tidak hanya merupakan produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya, perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi (Rich, 1997). Produktifitas tenaga kerja (kinerja) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif. Sedangkan menurut Sager (1984) produktifitas tenaga kerja dipengaruhi oleh pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motifasi, kesehatan, penghasilan, iklim kerja, iklim kerja dan lain-lain.

Fox (1992) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi peningkatan produktifitas adalah keharmonisan kondisi karyawan dan insentif keuangan yang universal, keharmonisan kondisi pekerjaan diantaranya saling ketergantungan manajer dan karyawan sedangkan insentif keuangan bagi karyawan adalah adanya unsur keadilan dalam gaji, upah, bonus yang diterima karyawan. Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa apabila kinerja karyawan atau individu-

individu itu baik maka secara otomatis perform/kinerja organisasi juga baik yang pada akhirnya kepercayaan terhadap lembaga atau institusi semakin kuat (Vigoda-Gadot, Erran , 2003)

Kinerja juga diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik struktural dan tugas seperti apakah karyawan mampu melaksanakan otonomi dan pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan dalam kerja mereka ,apakah tugas-tugas mereka didefinisikan dengan jelas dan apakah kerja keras mereka mendapat penghargaan , ada beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam menilai kinerja karyawan diantaranya (Simamora,1997) :

1. Memikat dan mempertahankan orang-orang didalam organisasi , hal ini harus dievaluasi terhadap kehadiran karyawan seperti tingkat absensi,keterlambatan dan juga kemungkinan melakukan lembur
2. kerja yang dilakukan karyawan atas tugas yang telah dibebankan padanya ,diandalkan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik
3. Perilaku inovatif dan spontan dalam menyelesaikan pekerjaan .

Kinerja karyawan menurut Podsakoff (1998) dibagi menjadi dua bagian yaitu ;

1. *In role performance* adalah kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri secara efektifitas , volume penjualan , evaluasi menejerial dan hal-hal yang berhubungan dengan target yang harus dicapai
2. *Extra role performance* adalah kinerja yang berhubungan dengan perilaku prososial spontan dan kontekstual.

Kualitas dan kuantitas kerja didasarkan pada laporan yang bersangkutan yang didasarkan pada kinerja mereka dibandingkan dengan karyawan lain atas



pekerjaan yang sama dan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Benkhoff (1997) :

1. Kompetensi staff : membicarakan pendapat responden bagaimana rekan-rekan kerja saat ini
2. Kerjasama : menanyakan bagaimana kerjasama yang dilakukan bersama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Pengarahan dari atasan : membicarakan peranan penting seorang atasan terhadap kinerja karyawan .

2.2. Penelitian Terdahulu.

1. Penelitian Peterson (2009)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tuntutan, kontrol, dukungan dan self-efficacy terhadap stress kerja, kepuasan kerja dan niat untuk keluar. Dukungan sosial memiliki efek negatif terhadap stres dan ketidakpuasan kerja. Dukungan sosial meningkat, stress, ketidakpuasan menurun. Dukungan sosial dari rekan kerja juga memiliki efek negatif pada "niat untuk meninggalkan pekerjaan Perawat baru. Self-efficacy ditemukan memiliki efek negatif terhadap stres kerja, ketidakpuasan kerja dan niat untuk meninggalkan profesi keperawatan. Namun disisi lain ketidakpuasan dan niat untuk keluar tidak saja berlaku untuk perawat baru, perawat senior juga bisa juga mengalami ketidakpuasan kerja, dan niat untuk keluar kerja jika tidak ada dukungan dari pimpinan dan rekan kerja.

Tabel 2.1

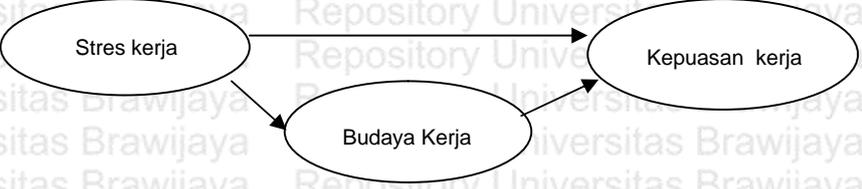
Nama Peneliti	Jessica Zara Peterson
Tahun dan Judul Jurnal	2009, JOB STRESS, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE AMONG NEW NURSES
Masalah Penelitian	Karyawan Baru /Perawat, mengalami stress kerja, ketidakpuasan bekerja dan ada niat untuk meninggalkan kerja.
Metode Penelitian	Kuantitatif.
Model	<pre> graph LR JD([Job Deman]) --> JS([Job Stress]) JD --> IL([Intention to leave]) JD --> KP([Kepuasan]) JC([Job Control]) --> JS JC --> IL JC --> KP SS([Sosial Suport]) --> JS SS --> IL SS --> KP SE([Self-Efficacy]) --> JS SE --> IL SE --> KP </pre>
Temuan	Dukungan sosial dapat mengurangi job Stress, kepuasan kerja tidak menjadi moderator intention leave.
Sumber bagi Penelitian ini	Variabel Job Deman, Control , Sosial Suport dan Self Efficacy , kepuasan kerja dan intention to leave menjadi acuan dalam penelitian ini.

2. Penelitian Kumar (2010)

Budaya kerja adalah nilai yang kompleks dalam organisasi yang meliputi perbedaan sikap, persepsi, nilai-nilai dan keyakinan, dan memainkan peran penting dalam moderasi hubungan antara stres kerja dan sikap kerja.

Penyelidikan ini dilakukan pada 2010 orang manajerial yang berbeda organisasi sektor swasta di India. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari peran moderator budaya antara hubungan stres dengan kepuasan kerja dari manajer yang bekerja di berbagai organisasi. Stres Kerja Indeks (Srivastava & Singh, 1981) digunakan untuk mengukur tingkat stres, dan Kuesioner Budaya (Mathur, Kanungo, Aycan, 1996) digunakan untuk menilai budaya kerja.

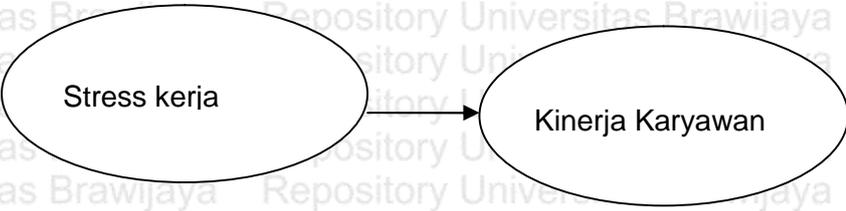
Tabel 2.2

Nama Peneliti	Kumar
Tahun dan Judul Jurnal	2010, Stres dan kepuasan kerja: Peran Budaya Kerja
Masalah Penelitian	Karyawan, mengalami stress kerja, ketidakpuasan bekerja.
Metode Penelitian	Kuantitatif.
Model	 <pre> graph LR A([Stres kerja]) --> B([Kepuasan kerja]) C([Budaya Kerja]) --> AB[] style AB width:0px,height:0px </pre>
Temuan	Budaya kerja yang meliputi dimensi kelenturan, kewajiban, tanggung jawab dan partisipasi memainkan peran secara signifikan sebagai moderator antara hubungan variabel stres dengan kepuasan kerja namun efek moderating dimensi proaktif budaya kerja agak terbatas.
Sumber bagi Penelitian ini	Sebagai acuan bagi penelitian ini.

3. Penelitian Kazmi (2010)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh stres kerja terhadap kinerja pekerjaan. Data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan metode statistik termasuk statistik deskriptif, korelasi Spearman dan regresi berganda.

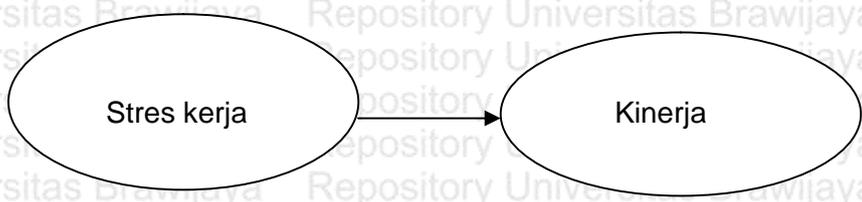
Tabel 2.3

Nama Peneliti	Kazmi
Tahun dan Judul Jurnal	2010, Pengaruh Stres Kerja terhadap kinerja (Studi Kasus pada petugas medis RSUD Kab. Abbotabad. Pakistan)
Masalah Penelitian	Karyawan mengalami stres kerja.
Metode Penelitian	Kuantitatif.
Model	
Temuan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara stres kerja dengan kinerja. Para petugas rumah sakit yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi memiliki kinerja yang rendah baik petugas pria maupun petugas medis perempuan. Rubina menyarankan faktor peningkatan budaya kerja yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan stres petugas medis.
Sumber bagi Penelitian ini	Menjadi acuan dalam penelitian ini.

4. Penelitian. Womble

Tujuan penelitian ini ingin mengetahui pengaruh stres terhadap kinerja Mahasiswa. Dua puluh lima mahasiswa berpartisipasi dalam studi. Para mahasiswa diminta untuk mengisi kuesener tentang lembar data demografi, seperti usia dan gender, kelas dan nilai semester sebelumnya. Juga diminta untuk membaca daftar faktor stres, misalnya tidak cukup tidur,

Tabel 2.4

Nama Peneliti	Womble
Tahun dan Judul Jurnal	2010, Dampak Faktor-Faktor Stres terhadap kinerja Mahasiswa Akademik
Masalah Penelitian	Stres akibat rekan sekamarnya.
Metode Penelitian	Kuantitatif.
Model	 <pre> graph LR A([Stres kerja]) --> B([Kinerja]) </pre>
Temuan	Hasil penelitian bahwa Stress tidak signifikan berpengaruh terhadap IPK mahasiswa (kinerja). Data kualitatif menunjukkan bahwa terjadinya stres mahasiswa karena kurang tidur, dan mempunyai masalah dengan teman sekamar.
Sumber bagi Penelitian ini	Menjadi acuan dalam penelitian ini

5. Penelitian . Liyana (2010)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stress kerja, anggota Militer Angkatan Laut Malaysia atas perintah latihan militer yang keras, sebanyak 40 anggota AL berpangkat non perwira dari pelaut dibidang teknik diminta untuk mengisi kuesener kemudian data dikumpulkan menggunakan Survei Kepuasan Kerja (Spector, 1985) Selain itu, penelitian ini ditentukan tingkat kerja stres, kepuasan kerja dan hubungan antara stres kerja dan aspek kepuasan kerja.



Tabel 2.5

Nama Peneliti	Liyana
Tahun dan Judul Jurnal	2010, Sebuah studi awal tentang Stres Kerja dan Kepuasan Kerja antara Personil Angkatan Laut di Lumut, Malaysia
Masalah Penelitian	Stress kerja oleh personil Angkatan Laut Malaysia
Metode Penelitian	Kuantitatif.
Model	<pre> graph TD JS([Job Stress]) --> KK([Kepuasan Kerja]) JS --> KA([Kinerja AL]) KK --> KA </pre>
Temuan	Stres kerja Angkatan Laut Malaysia tinggi, namun efek kepuasan kerja meningkat sebagai moderator sehingga kinerja meningkat
Sumber bagi Penelitian ini	Menjadi acuan dalam penelitian ini.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

1.1. Kerangka Konsep Penelitian.

Bab ini berisi uraian konsep hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel budaya kerja, stres kerja, kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Kemudian variabel-variabel didefinisikan agar tidak terjadi salah penafsiran.

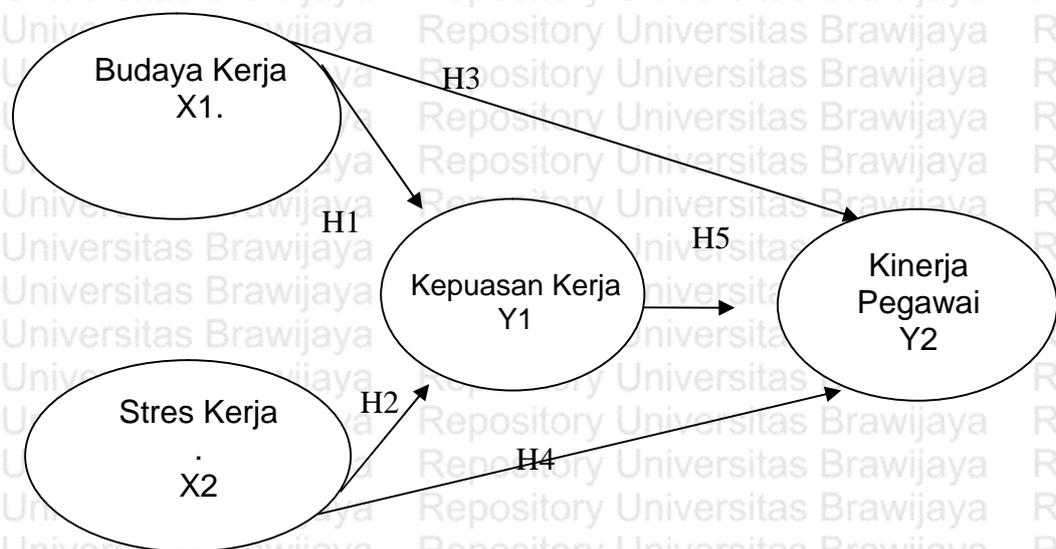
Dalam bab ini juga akan dijelaskan kerangka pemikiran terkait dengan penelitian

ini yang diaktualisasikan dengan model penelitian serta hipotesis penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka akan dikembangkan model

kerangka konseptual penelitian sebagaimana gambar 3.1 berikut ini :

Gambar : 3.1.
Model Kerangka konseptual Penelitian



Keterangan :

H1 : Rubina Kazmi (2010); Kumar (2010); Ling,(2009); Subha Imtias (2009)

H2 : Lawler (1973); Pugno (2009).; Chen Chen (2008); Dwaikat(2008); Asree *et.al* (2009)

H3 : Ogbonna dan Harris (2001); Jaharuddin (2009); Mohd Nor Liyana (2010)

H4 : Asree *et.al* (2009);

H5 : Womble (2010); Lorenzo (2009); Gbolahan (2009); Ling,(2009); Olorunsola 2010

1.2. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini

1. Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya kerja ada pengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya Kazmi (2010), Kumar (2010).

Haque (2009) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan budaya kerja yang kuat karena kalau tidak maka produktifitas kerja akan menurun. Hal ini didukung juga oleh hasil penelitian Kumar bahwa ada keterkaitan antara budaya kerja, dan kepuasan kerja.

H1 : Semakin kuat budaya kerja akan semakin meningkatkan kepuasan kerja

2. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil studi terdahulu menunjukkan bahwa stres merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian Ruyter (2009) yang menyimpulkan bahwa stres kerja ada pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Ditemukan bahwa walaupun para pegawainya stress karena beban pekerjaan yang terlalu banyak, namun para manajer memberikan pemberdayaan otonom terhadap para pegawainya sehingga memiliki efek peran mengurangi stress dan berpengaruh positif langsung pada kepuasan kerja.

H2 : Semakin berkurangnya stres akan meningkatkan kepuasan kerja.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Ogbonna dan Harris (2001) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki hubungan dengan kinerja. Hal ini dapat terjadi karena kinerja yang tinggi merupakan rujukan dari budaya kerja yang baik. Perusahaan yang memegang nilai-nilai yang kuat mungkin membawa keuntungan untuk perusahaan jika budaya tersebut diarahkan ke arah positif dan mampu cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Namun, jika perusahaan ini gagal beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan, akan menderita pertumbuhan jangka panjang dan bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus konsisten dengan lingkungan saat ini agar dapat diandalkan untuk mencapai kinerja tinggi. Perusahaan memiliki probabilitas yang lebih besar untuk berhasil jika memiliki kombinasi yang tepat dari budaya perusahaan. Hal ini didukung Jaharuddin (2009) menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Kotter dan Haskett, membuktikan, budaya kerja dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja jangka panjang.

H3 : Semakin kuatnya budaya kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

4. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut hasil penelitian-penelitian terdahulu bahwa stres merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian Lorenzo Fariselli (2009), Gbolahan (2009) yang menyimpulkan bahwa stres kerja memiliki hubungan dengan kinerja. Hal ini dapat terjadi karena stres yang tinggi dapat menyebabkan penyempitan perspektif dalam berpikir, penurunan kapasitas memori, penurunan daya evaluasi terhadap pilihan alternatif, dan hasil kerja yang

memburuk (Ling 2009). Bahkan kajian Kasmi menyatakan terjadi penurunan kinerja seseorang karena tingkat stresnya cenderung tinggi. Dengan demikian jelas sekali, bahwa stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H4: Semakin berkurangnya stres kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian Dwaikat (2008) menyatakan kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja meningkat secara otomatis karyawan akan giat dalam bekerja dan berproduktifitas tinggi. kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu dari mereka. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan tergantung pada sejumlah besar faktor mulai dari rasa pemenuhan kebutuhannya dalam melakukan pekerjaan mereka (Newby 1999). Penelitian yang lainnya mendukung bahwa berkorelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja (Pugno 2009).

Perasaan senang karyawan didasarkan pada persepsi individu tentang perbedaan antara apa yang diharapkan dengan dan apa yang sebenarnya terjadi (Newby 1999). Lawler (1973) juga menjelaskan kepuasan kerja merupakan kesenangan karyawan karena haknya sesuai dengan kinerja. Kepuasan kerja sebagai reaksi yang melibatkan kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap dan menyatakan bahwa itu adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan (Olorunsola 2010). Kepuasan kerja sebagai "disposisi psikologis terhadap kinerja (Schultz,1982)

H5 : Semakin meningkatnya kepuasan kerja, akan meningkatkan kinerja pegawai.

3.3. Definisi operasional Penelitian.

3.3.1. Variabel budaya kerja.

Budaya Kerja dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya serta memillii semangat yang tinggi dan sungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik (Robbins,2002).Kondisi budaya kerja diharapkan akan terbangun kultur birokrasi pemerintahan dalam mewujudkan iklim kerja yang berorientasi pada produktifitas tinggi melalui pengembangan perubahan sikap dan perilaku. Dengan pengembangan budaya kerja yang tinggi terbentuk sikap, perilaku pegawai yang etis, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan serta mendapat kepercayaan dari masyarakat (Feisal Tamin 2007). Fleksibel adalah segala upaya dan kegiatan yang bersifat tidak kaku dalam menghadapi permasalahan yang rumit dan dapat mengatasi masalah dengan solusi yang tepat.

1. Mentaati kewajiban adalah melaksanakan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya dan dilaksanakan dengan cepat dan tepat.
2. Tanggungjawab adalah segala kegiatan, dan tindakan sesuai dengan prosedur dan tepat waktu dari yang dijanjikan sebelumnya.
3. Proaktif adalah segala tindakan dan kegiatan yang bersifat ringan tidak menunggu perintah dari atasan sehingga dapat melayani masyarakat dengan baik.
4. Partisipasi adalah segala upaya dan tindakan pegawai untuk dapat membantu rekan maupun masyarakat dalam penyelesaian pekerjaan.

Tabel 3.1 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja.

Variabel	Dimensi	Indikator	
Budaya Kerja (X1) Kumar (2010)	Fleksibel (X1.1)	Mengikuti perkembangan Teknologi informasi	X1.1.1
		Bekerja berdasarkan SOP	X1.1.2
		Bekerja mengutamakan keterbukaan	X1.1.3
	Mentaati Kewajiban (X1.2)	Bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan	X1.2.1
		Bekerja secara cepat	X1.2.2
		Bekerja sesuai rencana	X1.2.3
		Pencapaian target merupakan prioritas.	X1.2.4
	Tanggungjawab (X1.3)	Bekerja untuk kepentingan umum	X1.3.1
		Bekerja selalu menepati Janji	X1.3.2
		Bekerja mengutamakan kebenaran.	X1.3.3
		Berani menghadapi kenyataan walau berisiko.	X1.3.4
	Proaktif (X1.4)	Selalu inisiatif dalam bekerja.	X1.4.1
		Bekerja selalu berorientasi pada proses	X1.4.2
		Bekerja selalu berdasarkan target.	X1.4.3
	Partisipasi (X1.5)	Menjaga nama baik institusi saya bekerja.	X1.4.4
Membantu pekerjaan rekan yang mengalami kesulitan.		X1.5.1	
Memperhatikan nilai social pada lingkungan		X1.5.2	
Selalu mem back up data keuangan.		X1.5.3	
		Penataan administrasi yang tertib.	X1.5.4

Sumber data diolah 2011

3.3.2. Stres Kerja.

Gibson dkk (1996), menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan- perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Stres kerja menurut Morgan & King (1986) adalah suatu keadaan yang bersifat internal, yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik, atau lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Cooper (1994) juga mengatakan bahwa stres kerja juga didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau

eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan pegawai.

Stres kerja menurut Kasmi (2010) memiliki dimensi-dimensi yaitu kelebihan beban kerja, tekanan waktu, tuntutan peran dan tuntutan keluarga. Indikator untuk mengukur variabel stres adalah (Robbins ,2007, Milbom 2006)

1. Beban kerja, yaitu sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak diberikan kepada pegawai untuk diselesaikan pada waktu tertentu dan pegawai merasa tidak mampu untuk melakukan tugas tersebut
2. Tekanan waktu adalah pegawai tidak ada celah untuk berleha-leha karena target kerja yang harus selesai sesuai dengan rencana.
3. Ketersediaan waktu yaitu waktu yang diberikan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
4. Tuntutan Peran adalah tuntutan yang diberikan kepada pegawai untuk bertanggung jawab terhadap peran fungsi pekerjaannya.

Tabel 3.2. Dimensi dan indikator Stres kerja.

Variabel	Dimensi	Indikator	
Stres Kerja. X2 Robbins 2007, Milbom 2006 Kasmi (2010)	Beban Kerja (X2.1).	Bekerja dituntut untuk berkualitas.	X2.1.1
		Bekerja dituntut untuk lebih banyak menghasilkan.	X2.1.2
		Tugas yang diberikan rumit dan sulit.	X2.1.3
	Tekanan waktu. (X2.2)	Penyelesaian kerja dengan waktu terbatas / waktu yang diberikan singkat.	X2.2.1
		Jam kerja menurut aturan dari jam 7.30 s.d 17.00	X2.2.2
		Jam istirahat digunakan untuk bekerja	X2.2.3
		Menggunakan waktu libur untuk bekerja.	X2.2.4
	Ketersediaan waktu (X2.3)	Membawa pulang sisa pekerjaan di kantor ke rumah	X2.3.1
		Diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan.	X2.3.2
		Pekerjaan yang diberikan sangat rumit.	X2.3.3
		Pekerjaan yang diberikan cukup sulit dilaksanakan	X2.3.4
	Tuntutan peran (X2.4)	Bekerja dilaksanakan dengan cermat	X2.4.1
Bekerja harus dilaksanakan dengan baik.		X2.4.2	
Tiap ke kantor selalu menanda tangani absen.		X2.4.3	
Bekerja dilaksanakan dengan tepat waktu.		X2.4.3	

Sumber data diolah 2011

3. Kepuasan kerja.

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. Devis dan Newstrom (1985) mengemukakan: Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Wexley dan Yukl (1977), mengatakan: Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Osborn (1982) mendefinisikan "Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tantangan kerja serta hubungan antar sesama pekerja".

1. Otonomi adalah suatu kebebasan dalam melaksanakan kerja tanpa ikut campur pimpinannya atau dari rekan kerja lainnya.
2. Umpan balik adalah suatu kegiatan pimpinan organisasi dalam melakukan supervisinya sehingga pegawai dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik.

Tabel 3.3. dimensi dan indikator Kepuasan kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	
Kepuasan kerja. (Y2) Ahsan (2009)	Otonomi (Y2.1)	Selalu diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan	Y2.1.1
		Mendapat kebebasan berfikir.	Y2.1.2
		Dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	Y2.1.3
	Umpan balik (Y2.2)	Mendapat apresiasi terhadap hasil kerja.	Y2.2.1
		Senang ketika hasil kerjanya berguna bagi organisasi.	Y2.2.2
		Senang ketika pekerjaannya dibantu rekannya.	Y2.2.3

Sumber data diolah 2011

4. Kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Indikator untuk mengukur variabel kinerja adalah sebagai berikut :
(Handoko,1992).

- 1). Waktu kerja, yaitu tingkat kepatuhan pegawai dalam menggunakan waktu kerja yang diberlakukan pada organisasi.
- 2) Kualitas, yaitu kemampuan karyawan dalam perencanaan, keterampilan dan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kuantitas, yaitu jumlah hasil keluaran pegawai yang dicapai dalam penyelesaian pekerjaan seperti yang diharapkan organisasi.

Tabel 3.3. dimensi dan indikator Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	
Kinerja Pegawai. (Y3) Handoko,1992.	Waktu kerja (Y3.1)	Selalu datang/pulang sesuai jam kerja.	Y3.1.1
		Penyelesaian tugas tepat waktu.	Y3.1.2
	Kualitas (Y3.2)	Kemampuan merencanakan kerja.	Y3.2.1
		Memiliki keterampilan kerja.	Y3.2.2
	Kuantitas (Y3.3)	Bersedia bekerja di luar jam kerja.	Y3.3.1
		Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang ingin dicapai.	Y3.3.2

Sumber data diolah 2011

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian kuantitatif menggunakan survey, sampel diambil dari populasi menggunakan instrumen penelitian sebagai alat pengumpulan data. Dalam penelitian survey, selain menggunakan daftar pertanyaan sebagai *instrument* pengumpulan data, juga dapat dilakukan dengan wawancara. Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah eksplanatoris. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006), penelitian eksplanatoris merupakan penelitian penjelasan yang meneliti hubungan antara variabel variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini juga dapat disebut penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*.

2. Setting Penelitian .

Unit analisis penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara (KPPN) wilayah Jakarta. Dipilihnya KPPN Jakarta adalah karena KPPN Jakarta merupakan ujung tombak Kementerian Keuangan yang berlokasi di Ibukota Jakarta dan menjadi percontohan bagi KPPN lain di seluruh Indonesia, sehingga diperlukan budaya kerja, kepuasan kerja, tidak stress dalam menghadapi kinerja yang relatif berat. Data primer dan sekunder dikumpulkan dengan cara *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Data penelitian dikumpulkan secara

langsung ke lokasi penelitian. Penelitian dilakukan mulai bulan September sampai dengan Januari 2012.

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian.

Dalam penelitian ini langkah yang pertama dalam pemilihan responden adalah menentukan populasi, setelah populasi diketahui maka dilakukan penarikan sampel yang representatif dari jumlah populasi yang ditetapkan.

4.3.1. Populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang tersebar pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dengan Jumlah pegawai seluruhnya sebanyak 700 orang.

4.3.2. Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stratified Proportional Random Sampling, dimana untuk setiap strata diambil sampel sesuai dengan proporsi (rasio) dan strata yang bersangkutan terhadap total populasi (Singarimbun, 1989). Penentuan jumlah sampel digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sebagaimana yang dikutip oleh Umar (2008), yaitu

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d^2 = Prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (nilai $d=0,05$)

Jumlah pegawai KPPN di Jakarta sebanyak 284 personil dengan batas kesalahan pengambilan sampel 5%, maka jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{284}{1 + 284(0.05)^2}$$

$$n = \frac{284}{1 + 0.284.25}$$

$$n = 152$$

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 152 orang. diambil secara acak/random dari 284 pegawai, berikut disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1. Alokasi Sampel

Jenis Pegawai	Populasi	Sampel
Unsur Pimpinan	12	6
Staf	241	130
Customer Service	31	16
Jumlah	284	152

Sumber : Data diolah 2011

4.3.3. Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui beberapa cara, yang meliputi sebagai berikut :

1. Survey yaitu dengan cara memberikan instrumen penelitian kepada responden(pegawai yang terpilih menjadi sampel). Setelah instrumen penelitian selesai diisi oleh responden, instrumen penelitian tersebut diminta kembali, kemudian dilakukan tabulasi data. Responden ditemui di

kantor pada jam istirahat, dan jika yang bersangkutan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, maka yang bersangkutan diberi instrumen penelitian untuk diisi.

2. Wawancara mendalam, teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi kualitatif diperoleh dari *key informant*. Wawancara mendalam dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya yang berkenaan dengan budaya kerja, stres kerja kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPPN Jakarta.

4.3.4. Skala pengukuran.

Teknik yang digunakan untuk menentukan skala pengukuran dalam penelitian ini adalah *itemized rating scale*, skala ini sering digunakan dalam penelitian bisnis (Davis dan Cosenza, 1993). Kepopuleran pengukuran ini karena kemampuannya untuk diadaptasikan dan kesederhanaannya untuk berbagai macam keadaan pengukuran. Metode pengukuran yang digunakan adalah *Likert Scale*. Skala ini meminta responden untuk memberikan pilihannya berdasarkan pada persetujuan atau penolakan dari suatu statement atau pertanyaan yang diajukan secara tertulis. Umumnya skalanya terdiri dari 5 point (Davis dan Cosenza, 1993). Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1= sangat tidak setuju, 2= tidak Setuju, 3= Netral, 4 = Setuju, 5= sangat setuju. Butir-butir yang negatif, alternatif jawaban dibalik menjadi 1= Sangat Setuju, 2=Setuju; 3. Netral ; 4= Tidak Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Pengukuran data yang digunakan untuk analisis kualitatif adalah klasifikasi data. Klasifikasi data dimaksudkan untuk memilah, menjelaskan dan

menafsirkan hasil *depth interview* kemudian dihubungkan dengan hasil jawaban responden dari kuesioner dan hasil analisis kuantitatif.

4.4. Pengujian instrumen.

Salah satu instrumen yang sering digunakan dalam penelitian ilmiah adalah angket, yang bertujuan untuk mengetahui pendapat seseorang mengenai suatu hal. Ada dua syarat yang berlaku pada sebuah angket yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Angket dikatakan valid apabila mampu mengukur data yang diinginkan dan dapat mengungkap data variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen angket menunjukkan sampai sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan total skor. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 12 *for window*. Kriteria penerimaan validitas dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, dengan $dk = n - 2$, dan signifikansi untuk $\alpha = 0,05$. Jika r hitung $> r$ tabel maka butir pertanyaan dinyatakan valid atau sebaliknya (Santoso, 2001). Suatu angket dikatakan reliabel (handal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran yang digunakan dalam menentukan reliabilitas angket dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *one shot* atau diukur sekali saja. Dalam penelitian ini uji reliabilitas digunakan teknik *alpha cronbach*. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien kehandalan (*alpha*) $> 0,6$ (Maholtra, 1996). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 12.00 *for window*. Teknik *one skort* digunakan untuk uji

coba (*Try out*) instrumen penelitian sampel pada uji coba tersebut sebanyak 30 orang yang diambil secara random dari pegawai di KPPN Jakarta. Sampel 30 orang tersebut nantinya tidak diikuti dalam pengambilan sampel pada penelitian yang sebenarnya. Hasil uji validitas dan reliabilitas berdasarkan data hasil *try out* disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji coba Validitas dan Reliabilitas
VARIABEL BUDAYA KERJA

Indikator	Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P -Value	Keterangan
X1.1.1	0.640	0.702	0.00	Valid/Reliabilitas
X1.1.2	0.762		0.00	
X1.1.3	0.680		0.00	
FLEKSIBLE				Valid/Reliabilitas
X1.2.1	0.702	0.708	0.00	
X1.2.2	0.781		0.00	
X1.2.3	0.740		0.00	
X1.2.4	0.733		0.00	
MENTAATI_KEWAJIBAN				Valid/Reliabilitas
X1.3.1	0.770	0.810	0.00	
X1.3.2	0.830		0.00	
X1.3.3	0.790		0.00	
X1.3.4	0.819		0.00	
TANGGUNG_JAWAB				Valid/Reliabilitas
X1.4.1	0.742	0.707	0.00	
X1.4.2	0.713		0.00	
X1.4.3	0.601		0.00	
X1.4.4	0.652		0.00	
PROAKTIF				Valid/Reliabilitas
X1.5.1	0.813	0.801	0.00	
X1.5.2	0.802		0.00	
X1.5.3	0.749		0.00	
X1.5.4	0.740		0.00	
PARTISIPASI				

Sumber : Data diolah (2011)

Tabel 4.3
Hasil Uji coba Validitas dan Reliabilitas
VARIABEL STRES KERJA

Indikator	Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value	Keterangan
X2.1.1	0.871	0.800	0.00	Valid/Reliabilitas
X2.1.2	0.705		0.00	
X.21.3	0.608		0.00	
BEBAN KERJA				
X2.2.1	0.661	0.709	0.00	Valid/Reliabilitas
X2.2.2	0.428		0.00	
X2.2.3	0.792		0.00	
X2.2.4	0.691		0.00	
TEKANAN WAKTU				
X2.3.1	0.751	0.845	0.00	Valid/Reliabilitas
X2.3.2	0.720		0.00	
X2.3.3	0.701		0.00	
X2.3.4	0.722		0.00	
KETERSEDIAAN WAKTU				
Y.1.1.1	0.871	0.806	0.00	Valid/Reliabilitas
Y.1.1.2	0.720		0.00	
Y1.1.3	0.812		0.00	
Y1.1.4	0.750		0.00	
TUNTUTAN PERAN				

Sumber : Data diolah (2011)

Tabel 4.4
Hasil Uji coba Validitas dan Reliabilitas
VARIABEL KEPUASAN KERJA

Pertanyaan	Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value	Keterangan
Y.1.1.1	0.871	0.806	0.00	Valid/Reliabilitas
Y.1.1.2	0.720		0.00	
Y1.1.3	0.812		0.00	
OTONOMI				
Y1.2.1	0.701	0.706	0.00	Valid/Reliabilitas
Y1.2.2	0.644		0.00	
Y1.2.3	0.723		0.00	
UMPAN_BALIK				

Sumber : Data diolah (2011)

Tabel 4.5
Hasil Uji coba Validitas dan Reliabilitas
VARIABEL KINERJA PEGAWAI

Pertanyaan	Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value	Keterangan
Y2.1.1	0.722	0.827	0.00	Valid/Reliabilitas
Y2.1.2	0.567		0.00	
WAKTU KERJA				
Y2.2.1	0.902	0.825	0.00	Valid/Reliabilitas
Y2.2.2	0.901		0.00	
KUALITAS				
Y2.3.1	0.809	0.831	0.00	Valid/Reliabilitas
Y2.3.2	0.866		0.00	
KUANTITAS				

Sumber : Data diolah (2011)

1.5. Metode Analisis data.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif.

Analisis digunakan dimaksudkan untuk mendeskripsikan hasil temuan berdasarkan penggunaan instrumen berupa kuisisioner yang sudah dilakukan penskoran berupa angka-angka kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*).

Alasan penelitian ini menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*) adalah PLS merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar (Solimun,2006). Bila hasil analisis kuantitatif ini tidak maksimal, maka analisis kualitatif mendukungnya untuk kemudian diperoleh informasi kualitatif. Informasi tersebut diperoleh melalui wawancara terhadap beberapa informan, mereka adalah bagian dari responden.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

5.1. Deskripsi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara adalah merupakan pelaksana teknis di daerah dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi perbendaharaan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai unsur pelaksana sebagian tugas pokok Departemen Keuangan melakukan tugas perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang anggaran pendapatan dan belanja negara.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, visi Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional, transparan dan akuntabel dalam proses mewujudkan bangsa yang mandiri dan sejahtera. Agar visi tersebut dapat dicapai, misi yang harus dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah mengelola APBN secara hati-hati, bertanggung jawab dan transparan, memberdayakan APBN sesuai dengan kondisi keuangan negara untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam rangka pengendalian dan pengembangan perekonomian serta peningkatan kesejahteraan bangsa. Hal lainnya yang harus dilakukan adalah menjalankan tugas sebagai perumus, pelaksanaan dan standarisasi teknis dibidang perbendaharaan negara.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi penyiapan perumusan kebijakan Departemen Keuangan dibidang perbendaharaan negara; pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; perumusan standar, norma, pedoman,

kriteria dan prosedur dibidang perbendaharaan negara serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang perbendaharaan negara.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai misi mendukung terselenggaranya program pemerintah dan pelayanan umum kepada masyarakat, membudayakan kesadaran masyarakat atas peran anggaran negara dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, memfungsikan anggaran negara sebagai sarana perekat bangsa dengan menumbuhkan demokrasi ekonomi melalui perimbangan keuangan pusat dan daerah, mewujudkan kemandirian bangsa dalam penyediaan sumber dana anggaran belanja negara.

Hal lainnya yang harus dilakukan Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah mengembangkan pengelolaan anggaran belanja negara sesuai dengan asas dekosentrasi, desentralisasi dan asas pembantuan, meningkatkan kemampuan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, memperbaharui diri untuk menjawab aspirasi daerah dan tuntutan era globalisasi, menyajikan informasi APBN secara akurat dan transparan yang dapat diakses oleh semua pihak.

Ditjen Perbendaharaan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, berdasarkan peraturan perundangundangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan di bidang perbendaharaan negara
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 3) Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perbendaharaan negara.
- 4) Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perbendaharaan negara.
- 5) Pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran.
- 6) Verifikasi dan Akuntansi Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan (APP).
- 7) Pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran negara serta pengelolaan aset dan kewajiban pemerintah.
- 8) Pelaksanaan akuntansi pusat dan penyusunan laporan keuangan pemerintah.
- 9) Pengembangan sistem informasi perbendaharaan negara.
- 10) Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

Secara lengkap struktur kerja Ditjen Perbendaharaan Negara sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 466 Tahun 2006 tentang Kerja dan Tata Kerja Departemen Keuangan tanggal 31 Juli 2006 terdiri dari, Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat Pelaksanaan Anggaran, Direktorat Pengelolaan Kas Negara, Direktorat Pengelolaan dan Penerusan Pinjaman, Direktorat Pengelolaan Dana Investasi, Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Direktorat Sistem Perbendaharaan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi perbendaharaan maka Direktorat Jenderal Perbendaharaan saat ini memiliki 33 Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan yang berada di Ibu Kota Provinsi seluruh Indonesia dan sebagai pelaksana teknis perbendaharaan. Dari 33 Kantor Wilayah dibentuk 181 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang bertanggungjawab kepada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan pada wilayah kerja masing-masing.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta sebagai organisasi lembaga pemerintahan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah XI Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Departemen Keuangan RI. Menyadari bahwa perkembangan atau perubahan jaman yang terjadi begitu pesat telah melahirkan tantangan-tantangan yang makin besar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal di era reformasi.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI. Nomor: 134/KMK.01/2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Kantor Pelayanan Perbendaharaan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendaharan umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Keuangan tersebut di atas, KPPN menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pengujian terhadap dokumen surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan ;
- 2) Penerbitan surat perintah pencairan dana dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan (Bendahara Umum Negara) ;
- 3) Penyaluran pembiayaan atas beban APBN ;
- 4) Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan ;
- 5) Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari Kas Negara ;
- 6) Pengiriman dan penerimaan kiriman uang ;

- 7) Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara ;
- 8) Penyusunan laporan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri ;
- 9) Penatusahaan penerimaan negara bukan pajak ;
- 10) Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi;
- 11) Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan ;
- 12) Pelaksanaan kehumasan ;
- 13) Pelaksanaan administrasi Kantor Pelayan Perbendaharaan Negara.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta telah menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang baru yaitu *Treasury Single Account*, untuk mendukung tugas pokok dan fungsi KPPN Jakarta II, berikut struktur organisasi yang terlihat pada gambar 1.2, dengan uraian sebagai berikut :

1) Subbagian Umum

Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, penyusunan laporan keuangan, kehumasan, dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan, serta menerbitkan surat perintah pembayaran.

2) Seksi Perbendaharaan I

Mempunyai tugas melakukan pengujian terhadap dokumen pembayaran yang diterbitkan oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, penerbitan persetujuan pencairan dana, pengesahan surat keterangan penghentian pembayaran, penatausahaan dokumen pembayaran, penyusunan laporan realisasi pembayaran, penatausahaan dan penyusunan laporan realisasi penerimaan negara bukan pajak lingkup I, yang pembagian Kantor

Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Departemen diatur lebih lanjut dengan Keputusan Direktur Jenderal.

2) Seksi Perbendaharaan II

Mempunyai tugas melakukan pengujian terhadap dokumen pembayaran yang diterbitkan oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, penerbitan persetujuan pencairan dana, pengesahan surat keterangan penghentian pembayaran, penatausahaan dokumen pembayaran, penyusunan laporan realisasi pembayaran, penatausahaan dan penyusunan laporan realisasi penerimaan negara bukan pajak lingkup II, yang pembagian Kantor Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Departemen diatur lebih lanjut dengan Keputusan Direktur Jenderal.

3) Seksi Persepsi

Mempunyai tugas melakukan penelitian dokumen penerimaan negara, melakukan penatausahaan dokumen penerimaan negara, dan penyusunan laporan realisasi penerimaan negara.

4) Seksi Bank/Giro Pos

Mempunyai tugas melakukan pembayaran berdasarkan surat perintah pencairan dana, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara, pengiriman dan penerimaan kiriman uang, penyusunan laporan realisasi penerimaan dan pengeluaran negara, dan pembukuan bendahara umum.

5) Seksi Verifikasi dan Akuntansi

Mempunyai tugas melakukan verifikasi dan akuntansi transaksi keuangan, serta penyusunan laporan arus kas.



5.2. Identitas Responden

Identitas responden dalam penelitian ini yaitu pegawai Kantor Pelayanan, pembendaharaan Negara (KPPN), deskripsi identitas responden sebagai berikut:

Tabel 5.1
Identitas Responden

No	Uraian	Jumlah	(%)
Jenis Kelamin Responden			
1	Laki-laki	106	72,45
2	Perempuan	46	27,55
Jumlah		152	100
Usia Responden			
1	< 30 tahun	20	18,56
2	> 30 tahun - 40 tahun	45	27,54
3	> 40 tahun - 50 tahun	77	47,31
4	> 50 tahun	10	6,59
Jumlah		152	100
Pendidikan Terakhir			
1	SMA	21	18,56
2	D1/D3	45	27,54
3	SI	76	47,31
4	S2	10	6,59
Jumlah		152	100
Masa Kerja Pegawai			
1	< 10 tahun	30	18,56
2	> 10 tahun - 15 tahun	76	47,54
3	>15 tahun - 20 tahun	46	27,31
4	> 20 tahun	10	6,59
Jumlah		152	100

Sumber data diolah 2011

Jenis kelamin responden laki-laki sebesar 72,45 persen lebih banyak dibandingkan dengan perempuan yang hanya 27,55 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa sifat pekerjaan pada KPPN Jakarta lebih banyak memerlukan laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Komposisi usia pada KPPN Jakarta pada komposisi yang cukup ideal. Usia Pegawai yang diatas 50

tahun jumlahnya paling sedikit yaitu 6,59%, untuk yang berusia lebih dari 50 tahun biasanya lebih banyak untuk pekerjaan yang bersifat perencanaan. Selain itu secara keseluruhan komposisi Pegawai KPPN Jakarta berada pada usia produktif, dimana Pegawai KPPN Jakarta lebih banyak berusia kurang dari 30 tahun 18,56%; lebih dari 30 s.d 40 sebanyak 27,54 % Usia-usia muda tersebut dapat mendukung pelaksanaan tugas KPPN Jakarta yang memerlukan kecepatan, tidak mengenal waktu dan tingkat resiko yang besar dapat dijalankan pegawai dengan baik.

Tingkat pendidikan responden Pegawai KPPN Jakarta sebagian masih berpendidikan SMA yaitu 18,56%, kondisi ini menunjukkan bahwa masih adanya keterbatasan dari Pegawai dalam mengembangkan teknologi informasi maupun daya pikir yang strategis dalam pengelolaan keuangan negara. Kegiatan pelayanan yang cukup padat dan semakin tinggi eksistensinya memerlukan kapasitas Pegawai KPPN Jakarta yang memiliki pendidikan tinggi untuk dapat mengembangkan kemampuan dalam melakukan pelayanan bagi seluruh mitra kerja KPPN.

Meskipun demikian pendidikan D1/D3 sebanyak 27,54 persen; S1 sebanyak 47,31 dan S2 sebanyak 6,59 persen.. Komposisi yang besar untuk tingkat pendidikan D3 sampai master tersebut dapat menutupi kekurangan Pegawai KPPN Jakarta yang memiliki pendidikan SMA sehingga tidak mengurangi kinerja pelayanan kepada seluruh Stakeholder yang ada. Lulusan D3 yang merupakan lulusan STAN Keuangan merupakan unsur pelaksana teknis di lapangan. Dengan sumber daya manusia yang pendidikan tinggi merupakan kekuatan intern dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta yang sangat menguntungkan dan diharapkan dapat menunjang pelayanan yang berkualitas.

Sebagian besar responden Pegawai KPPN Jakarta memiliki masa kerja antara 10 tahun lebih sampai 15 tahun sebesar 47,54%. Komposisi Pegawai yang memiliki pengalaman 10 tahun lebih besar dari yang kurang 10 tahun menunjukkan bahwa KPPN Jakarta memiliki Pegawai yang siap untuk ditugaskan dalam melayani mitra kerja. Pengalaman yang tinggi tersebut mengindikasikan bahwa Pegawai memiliki kemampuan yang memadai dan tidak mengalami banyak kendala dalam menjalankan tugas.

Masa kerja pegawai adalah lamanya waktu yang pernah dijalani pegawai dalam suatu kantor. Lamanya bekerja dilihat dari banyaknya tahun yaitu sejak pertama kali seseorang diangkat menjadi pegawai. Dari pengalaman yang semakin tinggi maka kemahiran dalam menyelesaikan pekerjaannya, masa kerja yang dijalani seseorang pasti memberikan sebuah pengalaman kerja, yang kemudian berpengaruh terhadap tingkat profesionalitas seseorang. Oleh sebab itu dengan pengalaman kerja 10 tahun keatas akan memberikan dorongan yang kuat terhadap kemajuan organisasi khususnya KPPN di Jakarta.

5.3. Deskripsi Jawaban Responden

Pada bagian ini dijelaskan hasil statistik deskripsi jawaban responden dari pengisian kuesioner. Deskripsi jawaban merupakan penjelasan dari hasil distribusi frekuensi dan tabulasi jawaban responden. Interpretasi bagi setiap item pertanyaan dan indikator variabel didasarkan pada ketentuan sebagai berikut:

5.4.1. Deskripsi Jawaban Responden tentang Budaya Kerja

Deskripsi Jawaban Responden tentang Budaya Kerja pada KPPN Jakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 5.6
Jawaban Responden tentang Budaya Kerja

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1.1	3	1,8	6	3,6	26	15,6	72	52,1	45	26,9	3,04
X1.1.2			3	1,8	46	27,5	73	52,7	30	18,0	3,86
X1.1.3			4	2,4	33	19,8	76	54,5	39	23,4	3,98
FLEKSIBEL											
X1.2.1			5	3,0	48	28,7	85	59,9	14	8,4	3,73
X1.2.2			5	3,0	72	43,1	71	51,5	4	2,4	3,53
X1.2.3			3	1,8	54	32,3	79	56,3	16	9,6	3,73
X1.2.4			1	,6	78	46,7	53	40,7	20	12,0	3,64
MENTAATI KEWAJIBAN											
X13.1			5	3,0	47	28,1	91	63,5	9	5,4	3,71
X13.2			2	1,2	44	26,3	94	65,3	12	7,2	3,78
X13.3			1	,6	39	23,4	94	65,3	18	10,8	3,86
X13.4			6	3,6	58	34,7	76	54,5	12	7,2	3,65
TANGGUNG JAWAB											
X14.1	2	1,8	7	3,6	26	15,6	72	52,1	45	26,9	3,81
X14.2			3	1,8	51	30,5	74	53,3	24	14,4	3,80
X14.3			4	2,4	37	22,2	73	52,7	38	22,8	3,95
X14.4			8	4,8	73	43,7	54	41,3	17	10,2	3,56
PROAKTIF											
X1.5.1			5	3,0	45	26,9	96	66,5	6	3,6	3,71
X1.5.2			2	1,2	44	26,3	97	67,1	9	5,4	3,77
X1.5.3			1	,6	41	24,6	83	67,7	12	7,2	3,99
X1.5.4			6	3,6	33	19,8	83	58,7	30	18,0	3,91
PARTISIPASI											

Sumber : Data diolah 2011

Keterangan :

X1.1.1 Mengikuti perkembangan Teknologi informasi

X1.1.2 Bekerja berdasarkan SOP

X1.1.3 Bekerja mengutamakan keterbukaan

X1.2.1 Bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan

X1.2.2 Bekerja secara cepat

X1.2.3 Bekerja sesuai rencana

X1.2.4 Pencapaian target merupakan prioritas

X1.3.1 Bekerja untuk kepentingan umum

X1.3.2 bekerja selalu menepati janji

X1.3.3 Bekerja mengutamakan kebenaran

X1.3.4 Berani menghadapi kenyataan walau berisiko

X1.4.1 Selalu inisiatif dalam bekerja

X1.4.2 Bekerja selalu berorientasi pada proses

X1.4.3 Bekerja selalu berdasarkan target.

X1.4.4 Menjaga nama baik institusi saya bekerja.

X1.5.1 Membantu pekerjaan rekan yang mengalami kesulitan

X1.5.2 Memperhatikan nilai social pada lingkungan

X1.5.3 Selalu mem back up data keuangan

X1.5.4 Penataan administrasi yang tertib

Pada tabel 5.6 di atas bahwa persepsi budaya kerja KPPN Jakarta skor yang berkontribusi paling tinggi dalam membentuk budaya kerja adalah indikator back up data untuk kelancaran tugas (rata-rata 3.99), sedangkan skor yang paling rendah dalam membentuk budaya kerja adalah indikator pencapaian target merupakan prioritas (X2.4) dengan nilai rata-rata 3.64. Perolehan angka tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja dipersepsikan masih perlu untuk ditingkatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan. Angka tersebut menunjukkan bahwa belum menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan secara sungguh-sungguh. Kecepatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan masih belum dijalankan dengan baik. Selain itu perencanaan tugas yang seharusnya dilaksanakan belum sesuai dengan apa yang telah direncanakan sehingga mereka tidak dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Bekerja sesuai dengan tugas yang diamanatkan pada pegawai akan membawa dampak terhadap target organisasi yaitu pelayanan prima. Namun, indikator yang mendapatkan angka rata-rata yang paling tinggi dipersepsikan bahwa pegawai telah mengikuti perkembangan teknologi informasi. Teknologi Informasi ini sangat penting bagi perkembangan pelayanan jasa keuangan ini, karena dengan tertib administrasi melalui komputerasi dapat mendukung pelayanan yang prima. Pelaksanaan kerja sesuai dengan SOP belum berada pada kriteria yang baik sebab masih terjadi kelalaian dalam melayani mitrakerja. Tidak semua mitra kerja yang dilayani dapat memenuhi persyaratan dalam pencairan dana sehingga terjadi penyimpangan yang pada akhirnya seorang pegawai KPPN dipersalahkan dan menjalani sidang pengadilan.

5.4.2. Deskripsi Jawaban Responden tentang Stres Kerja.

Deskripsi Jawaban Responden tentang Stres kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3
Jawaban Responden tentang Stres kerja

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1.1	1	,6	2	1,2	57	34,1	76	54,5	16	9,6	2,71
X2.1.2			6	6,6	52	31,1	86	60,5	8	4,8	2,95
X2.1.3			6	3,6	66	39,5	68	49,7	12	7,2	3,66
BEBAN KERJA											
X2.2.1			6	3,6	66	39,5	68	49,7	12	7,2	2,60
X2.2.2			5	3,0	56	33,5	80	56,9	11	6,6	3,67
X2.2.3			5	3,0	64	38,3	78	55,7	5	3,0	2,59
X2.2.4			3	1,8	62	37,1	71	51,5	16	9,6	2,69
TEKANAN WAKTU											
X2.3.1			1	,6	68	40,7	58	46,7	20	12,0	3,59
X2.3.2			5	3,0	56	33,5	80	56,9	11	6,6	3,67
X2.3.3			5	3,2	64	38,3	78	55,7	5	3,0	3,60
X2.3.4			3	1,8	62	37,1	71	51,5	16	9,6	3,69
KETERSEDIAAN WAKTU											
X2.4.1			1	,6	42	25,1	98	67,7	11	6,6	2,80
X2.4.2	3	1,8	6	3,6	33	19,8	78	55,7	32	19,2	2,67
X2.4.3			3	1,8	51	21	77	55,1	21	12,6	2,78
X2.4.4			4	2,4	38	22,8	80	56,8	30	18,0	3,70
TUNTUTAN PERAN											

Sumber data : diolah : 2011

Keterangan :

Bekerja dituntut untuk berkualitas.	X2.1.1
Bekerja dituntut untuk lebih banyak menghasilkan.	X2.1.2
Tugas yang diberikan rumit dan sulit.	X2.1.3
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu terbatas.	X2.2.1
Jam kerja menurut aturan dari jam 07.30 s.d 17.00	X2.2.2
Jam istirahat saya selalu digunakan untuk bekerja.	X2.2.3
Waktu libur selalu digunakan untuk menyelesaikan kerja.	X2.2.4
Membawa pulang sisa pekerjaan di kantor ke rumah	X2.3.1
Diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan.	X2.3.2
Pekerjaan yang diberikan sangat rumit.	X2.3.3
Pekerjaan yang diberikan cukup sulit dilaksanakan	X2.3.4
Bekerja dilaksanakan dengan cermat	X2.4.1
Bekerja harus dilaksanakan dengan baik.	X2.4.2
Tiap ke kantor selalu menanda tangani absen.	X2.4.3
Bekerja dilaksanakan dengan tepat waktu.	X2.4.4

Perolehan angka yang paling besar dalam membentuk stres kerja dengan nilai rata-rata 3.99 yaitu bekerja sampai larut malam menunjukkan bahwa stres kerja dipersepsikan pegawai merasa berat menerima beban kerja yang lebih sehingga belum mampu menjawab tantangan kerja. Sebab, tantangan yang dihadapi pegawai KPPN semakin lama semakin berat dan kompleks. Ketidak mampuan menerima beban dalam melaksanakan kinerja menyebabkan pegawai banyak yang stres. Penilaian stres didasarkan pada pekerjaan yang dianggap berisiko tinggi terkait dengan pencairan dana. Pekerjaan pada umumnya menumpuk tidak kunjung selesai dan memerlukan waktu yang relatif lama yakni mulai dari 07.30 sampai dengan jam 23.00 wib. Indikator yang paling rendah dalam membentuk stres kerja adalah indikator bekerja dengan cermat dengan nilai rata-rata 3.59.

Dengan perolehan angka tersebut mengindikasikan pegawai belum memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja. Pegawai KPPN Jakarta yang ada selama ini lebih bersifat defensif (bertahan), walaupun pimpinan telah menitik beratkan pada upaya memotivasi Pegawai dengan memberikan tunjangan remunerasi atau tunjangan lainnya, namun dengan perolehan rata-rata tersebut menunjukkan bahwa stress telah hinggap pada kepribadian masing-masing pegawai.

5.3.3. Deskripsi Responden tentang kepuasan kerja.

Deskripsi Responden tentang kepuasan kerja pada KPPN Jakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4
Jawaban Responden tentang Kepuasan kerja

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1.1	3	1,8	6	3,6	26	15,6	91	63,5	26	15,6	3,87
Y1.1.2			3	1,8	46	27,5	79	56,3	24	14,4	3,82
Y1.1.3			4	2,4	39	23,4	79	56,3	30	18,0	3,72
OTONOMI											
Y1.2.1			6	3,6	45	26,9	88	61,7	13	7,8	3,74
Y1.2.2			9	5,4	62	37,1	66	48,5	15	9,0	3,61
Y1.2.3			5	3,0	40	24,0	94	65,3	13	7,8	3,89
UMPAN BALIK											

Sumber: data diolah, 2011

Ket:

- Y1.1.1 Selalu diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan
 Y1.1.2 Mendapat kebebasan berfikir.
 Y1.1.3 Dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
 Y1.2.1 Mendapat apresiasi terhadap hasil kerja.
 Y1.2.2 Senang ketika hasil kerjanya berguna bagi organisasi.
 Y1.2.3 Senang ketika pekerjaannya dibantu rekannya.

Skor rata-rata yang paling tinggi dalam membentuk kepuasan kerja adalah indikator senang ketika pekerjaan mendapat bantuan dari rekan kerja sebesar 3.89. Perolehan angka sebesar 3,89 menunjukkan bahwa kepuasan kerja telah dilakukan kearah yang baik. Kemauan Pegawai mendapatkan kebebasan dalam melaksanakan tugas dan mendapatkan kebebasan berpikir cukup tinggi. Skor yang terendah dalam membentuk kepuasan kerja adalah senang ketika pekerjaannya berguna bagi organisasi sebesar 3.61. Perolehan angka ini menunjukkan bahwa perasaan pegawai ketika mendapat apresiasi dalam pekerjaannya belum sepenuhnya dapat mempengaruhi pegawai. Selain itu hasil kerja sama antar pegawai masih belum berjalan dengan baik, dan perlu selalu dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kerjasama tim dalam memecahkan masalah.

5.3.4. Deskripsi Jawaban Responden tentang Kinerja Pegawai.

Deskripsi jawaban responden tentang kinerja pegawai pada KPPN Jakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5
Jawaban Responden tentang Kinerja Pegawai.

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.1.1			5	3,0	50	29,9	87	61,1	10	6,0	3,70
Y2.1.2			2	1,2	55	32,9	92	64,1	3	1,8	3,66
WAKTU KERJA											
Y2.2.1			5	3,0	37	22,2	97	67,1	13	7,8	3,79
Y2.2.2			4	2,4	42	25,1	100	68,9	6	3,6	3,74
KUALITAS											
Y2.3.1			1	,6	40	24,0	100	68,0	11	6,6	3,81
Y2.3.2	1	,6	5	3,0	36	21,6	83	58,7	27	16,2	3,87
KUANTITAS											

Sumber: Data diolah, 2011

Keterangan :

- Y2.1.1 Selalu datang/pulang sesuai jam kerja.
- Y2.1.2 Penyelesaian tugas tepat waktu.
- Y2.2.1 Kemampuan merencanakan kerja.
- Y2.2.2 Memiliki keterampilan kerja.
- Y2.3.1 Bersedia bekerja di luar jam kerja.
- Y2.3.2 Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang ingin dicapai.

Perolehan skor rata-rata paling besar adalah indikator efisiensi dengan sumbangan angka 3,81. Perolehan angka tersebut mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kemampuan melakukan pekerjaan dengan efisiensi waktu, sehingga waktu yang luang digunakan untuk menyelesaikan tunggakan kerja yang belum terselesaikan. Perolehan skor rata-rata paling rendah adalah indikator koordinasi sebesar 3,70. Perolehan angka tersebut mempersepsikan bahwa KPPN Jakarta masih perlu meningkatkan koordinasi antar unit satuan kerja dalam melakukan pelayanan kepada mitra kerja, membangun kerjasama dengan kelompok-kelompok masyarakat dalam melakukan tranfaransi pengelolaan keuangan negara.

5.4. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Setelah jawaban kuisisioner dikumpulkan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas di dalam kuisisioner sebelum data yang diperoleh diolah lebih lanjut. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson. Korelasi ini merupakan korelasi antara skor setiap butir pertanyaan dengan total skor variable. Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan *alpha cronbach*. Nilai korelasi (r) dan *alpha cronbach* (α) dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 5.2.
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL BUDAYA KERJA

Pernyataan	Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value sig (2-tailed)
X1.1.1 Mengikuti perkembangan Teknologi informasi	0.646	0.772	0.00
X1.1.2 Bekerja berdasarkan SOP	0.769		0.00
X1.1.3 Bekerja mengutamakan keterbukaan	0.685		0.00
FLEKSIBLE			
X1.2.1 Bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan	0.707	0.798	0.00
X1.2.2 Bekerja sesuai rencana	0.786		0.00
X1.2.3 Bekerja secara cepat	0.744		0.00
X1.2.4 Pencapaian target merupakan prioritas	0.738		0.00
MENTAATI_KEWAJIBAN			
X1.3.1 Bekerja untuk kepentingan umum	0.732	0.806	0.00
X1.3.2 bekerja selalu menepati janji	0.831		0.00
X1 3.3 Bekerja mengutamakan kebenaran	0.794		0.00
X1.3.4 Berani menghadapi kenyataan walau berisiko	0.812		0.00
TANGGUNG_JAWAB			
X1.4.1 Selalu inisiatif dalam bekerja	0.746	0.770	0.00
X1.4.2 Bekerja selalu berorientasi pada proses	0.716		0.00
X1 4.3 Bekerja selalu berdasarkan target.	0.607		0.00
X1.4.4 Menjaga nama baik institusi saya bekerja.	0.658		0.00
PROAKTIF			
X1.5.1 Membantu pekerjaan rekan yang mengalami kesulitan	0.816	0.807	0.00
X1 5.2 Memperhatikan nilai social pada lingkungan	0.803		0.00
X1 5.3 Selalu mem back up data keuangan	0.741		0.00
X1 5.4 Penataan administrasi yang tertib	0.747		0.00
PARTISIPASI			

Sumber : Data diolah (2011)

TABEL 5.3. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS STRES KERJA

Pernyataan		Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value sig (2-tailed)
X2.1.1	Bekerja dituntut untuk berkualitas.	0.874	0.810	0.00
X2.1.2	Bekerja dituntut untuk lebih banyak menghasilkan.	0.775		0.00
X2.1.3	Tugas yang diberikan rumit dan sulit.	0.604		0.00
BEBAN_KERJA				
X2.2.1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu terbatas.	0.665	0.759	0.00
X2.2.2	Jam kerja menurut aturan dari jam 07.30 s.d 17.00	0.422		0.00
X2.2.3	Jam istirahat saya selalu digunakan untuk bekerja.	0.796		0.00
X2.2.4	Waktu libur selalu digunakan untuk menyelesaikan kerja.	0.699		0.00
TEKANAN_WAKTU				
X2.3.1	Membawa pulang sisa pekerjaan di kantor ke rumah	0.753	0.800	0.00
X2.3.2	Diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan.	0.723		0.00
X2.3.3	Pekerjaan yang diberikan sangat rumit.	0.720		0.00
X2.3.4	Pekerjaan yang diberikan cukup sulit dilaksanakan	0.768		0.00
KETERSEDIAAN WAKTU				
X2.3.1	Bekerja dilaksanakan dengan cermat	0.793	0.771	0.00
X2.3.2	Bekerja harus dilaksanakan dengan baik.	0.851		0.00
X2.3.3	Tiap ke kantor selalu menanda tangani absen.	0.679		0.00
X2.3.4	Bekerja dilaksanakan dengan tepat waktu.	0.352		0.00
TUNTUTAN_PERAN				

Sumber : Data diolah (2011)

TABEL 5.4. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN KERJA

Pernyataan		Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value sig (2-tailed)
Y1.1.1	Selalu diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan	0.877	0.836	0.00
Y1.1.2	Mendapat kebebasan berfikir.	0.721		0.00
Y1.1.3	Dilibatkan dlm pengambilan keputusan.	0.872		0.00
Otonomi				
Y1.2.1	Mendapat apresiasi terhadap hasil kerja.	0.786	0.796	0.00
Y1.2.2	Senang ketika hasil kerjanya berguna bagi organisasi.	0.683		0.00
Y1.2.3	Senang ketika pekerjaannya dibantu rekannya.	0.755		0.00
UMPAN_BALIK				

Sumber : Data diolah (2011)

TABEL 5.5. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI

Pernyataan		Korelasi (r)	Cronbach's Alpha	P value sig (2-tailed)
Y2.1.1	Selalu datang/pulang sesuai jam kerja.	0.776	0.857	0.00
Y2.1.2	Penyelesaian tugas tepat waktu.	0.902		0.00
KETERSEDIAAN WAKTU				
Y2.2.1	Kemampuan merencanakan kerja.	0.904	0.895	0.00
Y2.2.2	Memiliki keterampilan kerja.	0.903		0.00
KUALITAS				
Y2.3.1	Bersedia bekerja di luar jam kerja.	0.891	0.891	0.00
Y2.3.2	Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang ingin dicapai.	0.900		0.00
KUANTITAS				

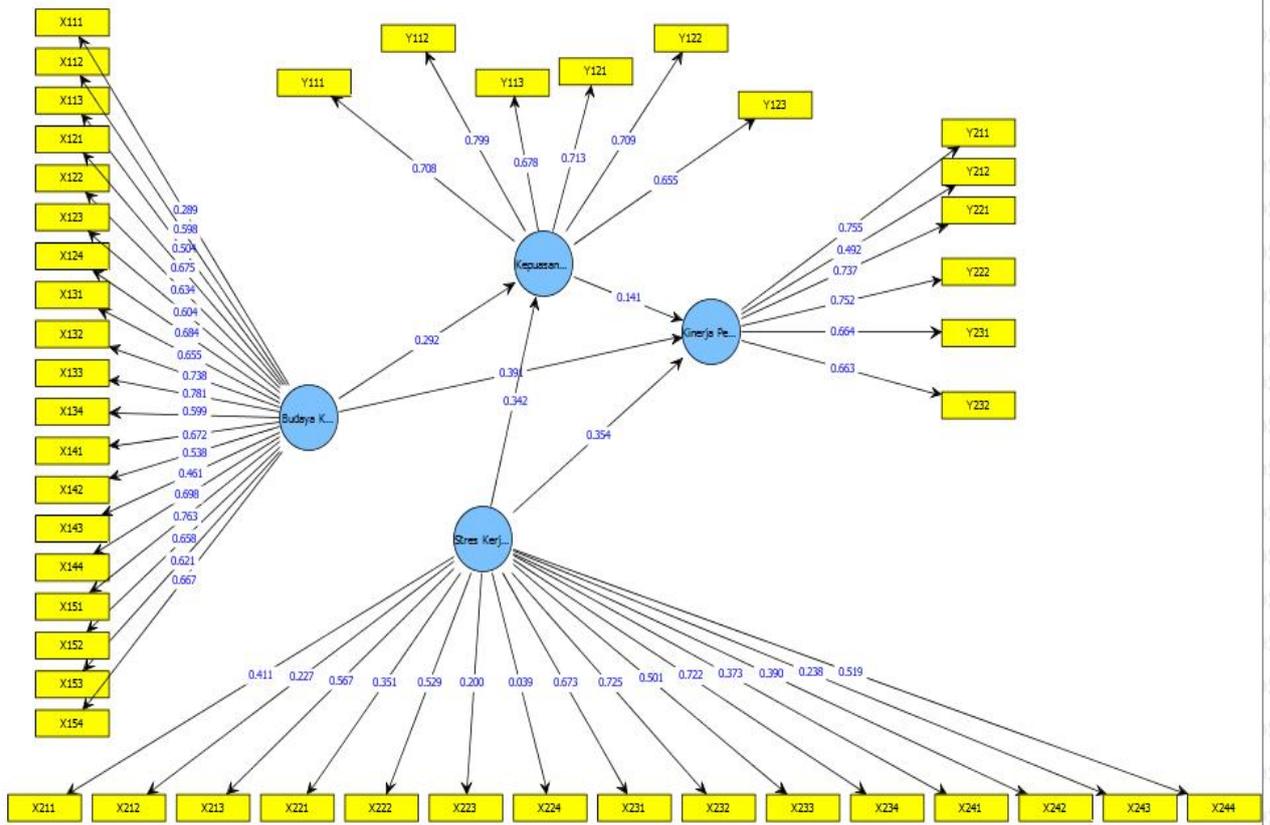
Sumber : Data diolah (2011)

Dengan melihat p-value pada sig (2-tailed) pada masing-masing pertanyaan, diketahui nilai p value-nya kurang dari (0.05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan kuisisioner adalah valid. Sedangkan *Alpha cronbach* untuk semua variable yang diperoleh bernilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan semua pertanyaan reliable. Dengan demikian data yang diperoleh dari kuisisioner dapat diuji lebih lanjut.

1.5. Model Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural pendekatan Partial Least Square (PLS). Sebelum menganalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empiris. Hasil pengujian model empiris dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 5.1. Hasil Analisis PLS



Sumber : Lampiran 3 (Hasil Output PLS)

1.5.2. Goodness of fit Model

Pengujian Goodness of fit model structural pada inner model menggunakan *Inner model* dievaluasi dengan melihat *Stone-Geisser Q Square*.

Tabel 5.1.
Nilai R Variabel endogen

	R-square
Kinerja Pegawai Y2	0.605
Kepuasan Kerja Y1	0.331
Budaya Kerja X1	
Stres kerja	

Sumber : Lampiran 3.

Inner model dievaluasi dengan melihat *Stone-Geisser Q Square test* dengan menggunakan rumus : $Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$

$$1 - (1 - 0,605)(1 - 0,331) = 0.735745$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 0.73.58.$$

Q-Square predictive relevance untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai

$Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sehingga *inner model* di atas memiliki *predictive relevance*. Untuk lebih jelasnya bahwa hasil

perhitungan di atas menunjukkan nilai *predictive relevance* sebesar 73, 58 % variasi pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Dependen). Dengan

demikian model dikatakan memiliki nilai prediktif yang baik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

1.6. Hasil pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa 4 hipotesis dinyatakan berpengaruh tidak signifikan,

sedangkan satu hipotesis menyatakan signifikan yaitu Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. karena dari hasil estimasi menunjukkan

bahwa $T\text{-Statistic} > 2$. Pengujian hipotesis dilakukan dengan secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil pengujian hipotesis tersebut

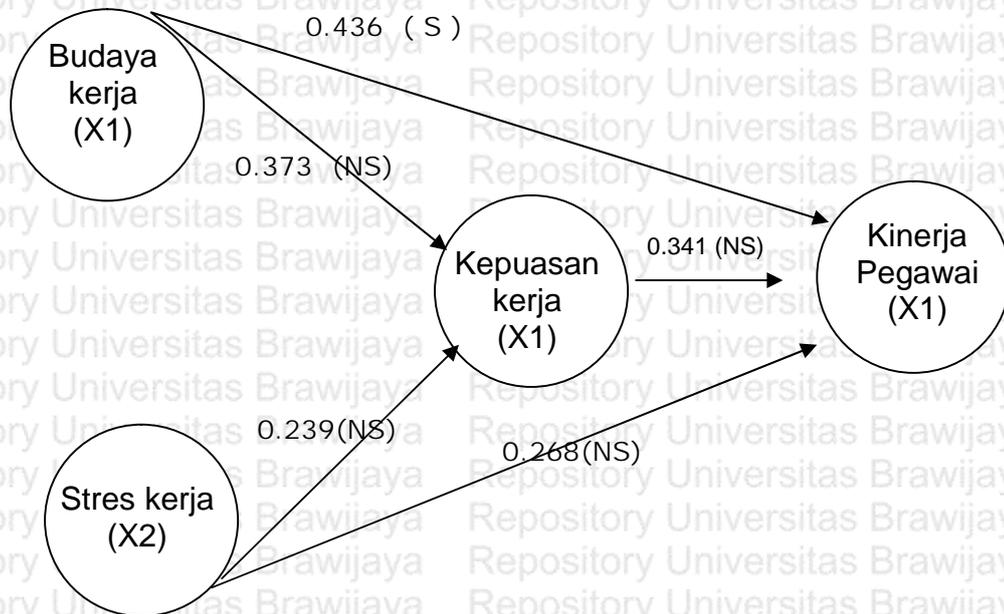
disajikan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Korelasi antar variabel	Koefisien jalur	T-Statistic	Keterangan
Budaya Kerja X1 -> Kepuasan Kerja Y1	0.373	1.881	Tidak Signifikan
Stres kerja X2 -> Kepuasan Kerja Y1	0.239	1.256	Tidak Signifikan
Budaya Kerja X1 -> Kinerja Pegawai Y2	0.436	2.297	Signifikan
Stres kerja X2 -> Kinerja Pegawai Y2	0.268	1.400	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja Y1 -> Kinerja Pegawai Y2	0.341	1.378	Tidak Signifikan

Sumber : data diolah 2011

Gambar 5.3.
Diagram Jalur uji Hipotesis



Keterangan : (S) = Signifikan; (NS) = Non Signifikan.

H 1: Semakin kuat budaya kerja, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) menghasilkan koefisien jalur berpengaruh langsung tapi tidak signifikan antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,373 dengan p-value 0,000, dan T- Statistik 1.881 (T-Statistik < 2). Oleh karena itu antara hipotesis yang dibangun dengan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini berbeda atau ditolak.

H 2: Semakin rendah stres kerja, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) menghasilkan koefisien jalur berpengaruh langsung tapi tidak signifikan

antara stres kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,339 dengan p-value 0,000, dan T- Statistik 1.256, (T-Statistik < 2). Oleh karena itu antara hipotesis yang dibangun dengan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini berbeda atau ditolak.

H 3: *Semakin kuat budaya kerja, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.*

Pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) menghasilkan koefisien jalur berpengaruh langsung signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0.436 dengan p-value 0,000, dan T- Statistik 2.297, (T-Statistik > 2). Dengan demikian hipotesis yang dibangun dengan hasil uji hipotesis hasilnya sama atau bisa diterima.

H 4: *Semakin rendah stres kerja, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.*

Pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) menghasilkan koefisien jalur berpengaruh langsung tapi tidak signifikan antara stress kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0.268 dengan p-value 0,000, dan T- Statistik 1.400, (T-Statistik < 2). Oleh karena itu antara hipotesis yang dibangun dengan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini berbeda atau ditolak.

Hipotesis 5: *Semakin meningkat kepuasan kerja, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.*

Pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) menghasilkan koefisien jalur berpengaruh tidak signifikan antara

kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0.341 dengan p-value 0,000, dan T- Statistik 1.378 (T-Statistik < 2) Oleh karena itu antara hipotesis yang dibangun dengan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini berbeda atau ditolak.

1.7. Bobot faktor antar variabel.

5.7.1. Loading Faktor (*outer loading*)

Nilai loading faktor menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Loading faktor terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut dikatakan sebagai pembentuk variabel yang paling dominan Demikian juga indikator yang mempunyai nilai bobot faktornya paling rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak dominan dalam membentuk salah satu variabel.

5.7.2. Bobot faktor dan Nilai rata-rata Budaya Kerja.

Bobot faktor (*outer loading*) tentang budaya kerja diukur melalui 19 indikator budaya kerja. Banyak pakar yang mendefinisikan tentang budaya, salah satunya adalah Barney dan Hesterly (2010) yang mendefinisikan budaya sebagai *nilai, keyakinan dan norma yang membimbing perilaku seseorang di sebuah lingkungan*. Nilai, keyakinan dan norma tersebut diartikan sebagai hal yang baik dan buruk, apa yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Gagal untuk memahami perubahan dalam budaya atau perbedaan antar budaya dapat memberikan dampak yang besar bagi organisasi. Berikut hasil bobot factor dan nilai rata-rata dari variabel budaya kerja :

Tabel 5.2.
Nilai Outer Loading dan Means Variabel Penelitian
BUDAYA KERJA

Indikator	Outer Loading	Means
Mengikuti perkembangan Teknologi informasi	0.588	3,04
Bekerja berdasarkan SOP	0.598	3,86
Bekerja mengutamakan keterbukaan	0.503	3,96
FLEKSIBEL		
Bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan	0,675	3,73
Bekerja secara cepat	0,634	3,53
Bekerja sesuai rencana	0,604	3,73
Pencapaian target merupakan prioritas.	0,684	3,64
MENTAATI KEWAJIBAN		
Bekerja untuk kepentingan umum	0,655	3,71
Bekerja selalu menepati Janji	0,738	3,78
Bekerja mengutamakan kebenaran.	0,781	3,86
Berani menghadapi kenyataan walau berisiko.	0,599	3,65
TANGGUNG JAWAB		
Selalu inisiatif dalam bekerja.	0,632	3,81
Bekerja selalu berorientasi pada proses	0.538	3,80
Bekerja selalu berdasarkan target.	0,462	3,95
Menjaga nama baik institusi saya bekerja.	0,699	3,56
PROAKTIF		
Membantu pekerjaan rekan yang mengalami kesulitan.	0,763	3,71
Memperhatikan nilai social pada lingkungan	0,658	3,77
Selalu mem back up data keuangan.	0,621	3,99
Penataan administrasi yang tertib.	0,667	3,91
PARTISIPASI		

Sumber : Data di olah 2011

Berdasarkan hasil empiris (tabel 5.2) dengan menggunakan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa Nilai *loading factor*, indikatornya secara signifikan membentuk variable budaya kerja.

Hasil yang paling kuat dalam membentuk budaya kerja adalah indikator “bekerja mengutamakan kebenaran”. Nilai-nilai kebenaran yang dijunjung tinggi akan meminimalisir penyimpangan, mengurangi pemborosan atau menghindari terjadinya inefisiensi anggaran pemerintah.

Ketidakhadiran nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan disiplin serta keadilan tersebut di atas pada setiap individu pegawai diduga kuat sebagai penyebab antara dari sekian banyak penyebab buruknya kinerja pegawai, sedang penyebab utamanya adalah buruknya sistem manajemen sumber daya aparatur sehingga secara signifikan berdampak pada lemahnya daya saing nasional. Reformasi birokrasi bidang penataan organisasi, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik kemungkinan akan tidak optimal atau bahkan mengalami kegagalan jika tidak dimulai dari penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur secara baik dan benar.

Loading faktor yang kontribusinya tidak dominan dalam membentuk budaya kerja di KPPN adalah indikator bekerja berdasarkan target pengaruhnya sebesar 462. Perolehan angka ini mengindikasikan bahwa target kerja pada setiap harinya tidak bisa dilaksanakan dengan baik karena terbatasnya waktu sementara volume pekerjaan yang banyak dan memerlukan ketelatenan. Crosby telah menganjurkan agar target yang harus dicapai adalah tidak ada kesalahan.

Budaya kerja sebagai norma, nilai-nilai, kepercayaan, filsafat, kebiasaan kerja yang dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, diterapkan dalam aktivitas kerja sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku Pegawai dalam menghasilkan *output*, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mencapai tujuan kerja.

Budaya kerja merupakan bagian dari kehidupan kerja yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh pegawai (Hofstede, 1997).

Budaya kerja berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan kerja itu dengan memberi standar-standar yang tepat sesuai dengan yang disepakati dan dilakukan oleh Pegawai. Secara garis besar dapat dinyatakan

bahwa budaya kerja berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai (Gordon,

1991). Kumar (2010) menyatakan budaya kerja berperan melalui indikator fleksibel, mentaati kewajiban, tanggung jawab, proaktif dan partisipasi. Masing-masing indikator ini dapat memainkan peran dalam meningkatkan kepuasan

kerja dan mengurangi rasa stres pada pekerjaan. Menilai budaya kerja berdasarkan lima indikator tersebut akan menghasilkan suatu gambaran yang

utuh tentang budaya kerja. Tanggapan Pegawai KPPN Jakarta yang paling tinggi terhadap budaya kerja adalah melakukan back up data keuangan.

Tanggapan ini menunjukkan Pegawai KPPN Jakarta terhadap budaya kerja cenderung mengutamakan ketelitian kecermatan dalam mengolah data

keuangan negara. Bersikap cermat lebih dari sekedar mengambil rasa tanggung jawab. Bersikap teliti berarti bertanggung jawab atas data-data yang berada di

komputer, baik di masa lalu, masa kini, maupun masa mendatang. Bersikap cermat dan teliti terhadap data juga berarti mampu membuat pilihan-pilihan

berdasarkan prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang berlaku. **Back up data keuangan** akan mampu membuat keputusan secara bijak dan bertanggung

jawab atas keputusan tersebut, tanpa terpengaruh suasana hati atau keadaan.

Bila dihadapkan dengan kondisi yang kurang kondusif ataupun keadaan dimana semua orang melakukannya, tidak reaktif, tidak ikut-ikutan, dan tidak



menyalahkan orang lain atas kondisi tersebut. **Kecermatan dan ketelitian** adalah pelaku-pelaku perubahan. Mereka bertekad menjadi pendorong yang kreatif dalam hidup mereka sendiri, dan mereka menjadi inspirasi bagi orang lain.

Secara empirik indikator back up data memiliki pengaruh yang besar dalam membentuk budaya kerja pada KPPN Jakarta. Indikator back up data keuangan ditunjukkan dengan adanya pemahaman tentang teknologi informasi dengan baik dan menjalankan standar operasional secara konsisten, serta mengutamakan keterbukaan. Selain itu pegawai cenderung mempertahankan mekanisme kerja yang berlaku serta memiliki mekanisme kerja dan aturan yang konsisten dan diikuti oleh semua Pegawai, sehingga Pegawai memiliki pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugas. Sifat kecermatan dan ketelitian dalam memback up data yang ada terbentuk dari perkembangan kepribadian seseorang sejak dini. Seorang pegawai yang cermat dan teliti cenderung lebih berhasil dalam implementasi tugas. Sementara tanggapan responden yang kontribusinya paling rendah adalah bekerja secara cepat memiliki nilai rata-rata 3.53. Angka ini mengindikasikan bahwa pegawai tidak bisa melakukan pekerjaan yang cepat. Persepsinya karena dalam mengelola keuangan Negara memerlukan keakuratan data sehingga jika pekerjaan itu dilaksanakan cepat namun ketepatan dan keakuratan tidak terjamin, maka pekerjaan itu akan sia-sia.

5.7.3. Bobot faktor dan Nilai Rata-rata Stres Kerja.

Bobot Faktor dan nilai means Stres Kerja diukur melalui 15 indikator.

Gibson *et al*, (2000) mengemukakan bahwa stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stress sebagai respon dan

stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Luthans,(2000) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi gugup merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja pegawai mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat rilek, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat.Di kalangan para pakar sampai saat ini belum terdapat kata sepakat dan

kesamaan persepsi tentang batasan stres. Baron dan Greenberg, 1999), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya. Aamodt, (1999) memandangnya sebagai respon adaptif yang merupakan karakteristik individual dan konsekuensi tindakan atau peristiwa yang terjadi baik secara fisik maupun psikologis. Berbeda dengan pakar di atas, Landy, (1999) memahaminya sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangat penting tetapi tidak dapat dipastikan (Robbins 2001).

Terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian pegawai dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dapat mempengaruhi daya tahan stres seorang pegawai.

Pada umumnya pegawai berpendapat pekerjaan yang dilakukan melebihi kapasitas waktu yang dimiliki, sehingga pegawai merasa dikejar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan waktu istirahat menjadi berkurang. Namun pegawai tetap mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena menganggap tugas yang dibebankan sebagai suatu tantangan yang harus diselesaikan dengan baik. Hal ini juga didukung dengan tersedianya peralatan kerja yang cukup memadai dan lingkungan kerja yang kondusif.

Pada umumnya pegawai berpendapat tugas yang dikerjakan berbeda-beda, namun tugas tersebut dirasa tidak bertentangan satu sama lain, sehingga masih dapat dimengerti oleh pegawai. Peraturan yang cukup fleksibel juga turut



mendukung pegawai selama bekerja. Selain itu, yang terpenting adalah adanya kesesuaian antara tujuan yang ditetapkan dengan harapan pegawai, sehingga konflik peran yang dirasakan dari tugas, baik yang dibebankan oleh atasan langsung maupun atasan yang berlainan, masih dapat diatasi.

Banyak sekali faktor di dalam perusahaan atau organisasi yang dapat menimbulkan stress. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh penyebab stress.

Tabel 5.3.
Nilai Outer Loading dan Means Variabel STRES KERJA

Indikator	Outer Loading	Means
Bekerja dituntut untuk berkualitas.	0.411	2,71
Bekerja dituntut untuk lebih banyak menghasilkan.	0.227	2,95
Tugas yang diberikan rumit dan sulit.	0.567	3,66
BEBAN KERJA		
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu terbatas.	0.351	2,60
Jam kerja menurut aturan dari jam 07.30 s.d 17.00	0.529	3,67
Jam istirahat saya selalu digunakan untuk bekerja	0.298	2,59
Waktu libur selalu digunakan untuk menyelesaikan kerja.	0.039	2,69
TEKANAN WAKTU		
Membawa pulang sisa pekerjaan di kantor ke rumah	0.673	3,59
Diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan.	0.725	3,67
Pekerjaan yang diberikan sangat rumit.	0.501	3,60
Pekerjaan yang diberikan cukup sulit dilaksanakan	0.722	3,69
KETERBATASAN WAKTU		
Bekerja dilaksanakan dengan cermat	0.373	2,80
Bekerja harus dilaksanakan dengan baik.	0.390	2,67
Tiap ke kantor selalu menanda tangani absen.	0.238	2,78
Bekerja dilaksanakan dengan tepat waktu.	0.519	3,70

TUNTUTAN PERAN

Sumber : Data di olah 2011

Nilai *Loading factor* Stres kerja juga sebagian indikator secara signifikan membentuk variabel stres kerja. Indikator yang paling dominan adalah indikator pegawai diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan dengan angka 0.725. Perolehan angka signifikan pada indikator tersebut mengindikasikan telah membentuk variabel stres kerja.

Indikator yang paling rendah kontribusinya terhadap pembentukan variabel stress kerja adalah indikator "Waktu libur selalu digunakan untuk menyelesaikan kerja" nilai loading faktornya 0.098. Tidak dominannya indikator tersebut mengindikasikan para pegawai telah berusaha untuk tidak stress dalam bekerja dengan meluangkan waktu libur dalam menyelesaikan tugasnya.

Peran yang kelebihan beban akan dialami bila pegawai itu diharapkan untuk melakukan lebih dari pada yang dimungkinkan oleh waktu. Pengertian peran yang salah akan muncul bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, terutama di antara para pegawai dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang pegawai merupakan suatu contoh dari variabel struktural yang merupakan sumber potensial dari stres.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai bahwa pimpinan menciptakan suatu budaya yang bercirikan ketegangan, rasa takut, dan kecemasan, membangun tekanan yang tidak realistis untuk berprestasi dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang berlebihan ketatnya, dan secara rutin memecat pegawai yang tidak mengikuti siklus aturan kebijakannya. Secara umum pegawai

berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka dikatakan bahwa individu itu mengalami stress kerja. Jadi stress adalah suatu keadaan yang bersifat internal, yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik (badan), atau lingkungan, dan situasi sosial, yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol.

Stress juga didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subyek (Cooper, 1994). Terganggu atau tidaknya individu, tergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stress adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi (Diana, 1991). Dengan kata lain, bahwa reaksi terhadap stress dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempersepsi suatu peristiwa. Miller (1997) mengatakan bahwa stress merupakan pengalaman traumatis di masa lalu yang terinternalisasi, tersimpan terus dalam alam bawah sadar.

Hal ini berbahaya karena orang stress membawa kemana saja, dimana saja dan dalam situasi apapun juga; stress dianggap sudah menjadi bagian dari kehidupan sehingga tidak ada upaya untuk mencari jalan keluarnya lagi. Interaksi orang yang sedang stress akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stress. Oleh karena itu, sering terjadi salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat atau penilaian, kritik, nasihat, bahkan perilaku orang lain. Selain itu, orang stress cenderung mengkaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stress yang berat, orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

Akibatnya, lebih banyak menarik diri dari lingkungan, tidak lagi mengikuti kegiatan yang biasa dilakukan, jarang berkumpul dengan sesamanya, lebih suka menyendiri, mudah tersinggung, mudah marah, mudah emosi. Tidak heran kalau akibat dari sikapnya ini mereka dijauhkan oleh rekan-rekannya. Respon negatif dari lingkungan ini malah semakin menambah stress yang diderita karena persepsi yang selama ini dibayangkan ternyata benar, yaitu bahwa kurang berharga di mata orang lain, kurang berguna, kurang disukai, kurang beruntung, dan kurang-kurang yang lainnya. Sebuah penelitian terhadap sekelompok karyawan yang bekerja di suatu organisasi menunjukkan, bahwa stress kerja menyebabkan terjadinya ketegangan dan konflik antara pihak karyawan dengan pihak manajemen. Tingginya sensitivitas emosi berpotensi menyulut pertikaian dan menghambat kerja sama antara individu satu dengan yang lain.

Tanggapan Pegawai KPPN Jakarta terhadap variabel Stres Kerja yang paling banyak dipilih adalah kelebihan beban kerja, yaitu 3,77 merupakan salah satu indikator Stres Kerja. Pilihan Pegawai KPPN Jakarta mempresepsikan bahwa stres dalam hubungannya dengan pekerjaan atau profesi yang ditekuni, setiap orang memiliki kemampuan berbeda untuk menyangga beban pekerjaannya. Di antara mereka barangkali ada yang cocok untuk beban fisik, mental, atau sosial atas pekerjaan yang ditekuni. Apapun jenis dan namanya pekerjaan, secara umum mereka hanya mampu memikul beban sampai suatu batas tertentu, bahkan ada beban yang dirasa optimal bagi seseorang untuk dapat memikulnya, namun bagi yang lain sebaliknya.

Penempatan seorang tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat, dalam arti derajat ketepatan suatu penempatan, meliputi kecocokan basis pengetahuan dan pengalaman, keterampilan, minat, motivasi dan lain



sebagainya atas pekerjaan yang ditekuni. Semakin tinggi pemilikan kemampuan prasyarat kerja yang dimiliki, semakin efisien dan efektif badan dan jiwanya bekerja, sehingga beban kerja yang dirasakan menjadi relatif ringan.

Pada gilirannya angka sakit dan mangkir kerja dapat ditekan seminimal mungkin, terlebih lagi jika mereka memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

Interaksi manusia sebagai pekerja dengan pekerjaan dan lingkungan kerja dapat menyebabkan efek positif kepada pekerja, atau efek yang sebaliknya. Pekerjaan dan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif dapat memberikan efek positif, sedangkan pekerjaan dan lingkungan kerja yang tidak sehat dan tidak kondusif dapat berpengaruh negatif kepada pekerja. Bahkan tak jarang kondisi tersebut mengakibatkan gangguan kesehatan. Oleh karena itu, pekerjaan dan lingkungan kerja yang dapat memberikan efek negatif sedapat mungkin dieliminasi atau dihindarkan, sebab penyakit akibat dari suatu pekerjaan secara langsung atau tidak langsung dapat menyebabkan gangguan psiko-fisiologis mulai dari rentangan ringan hingga berat. Padahal, kondisi tersebut jika mau dapat dicegah, asal terdapat kemauan yang kuat untuk melaksanakan upaya-upaya preventif.

Stres Pegawai terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan dalam pekerjaannya, dimana pemenuhan tuntutan peran dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu seperti pekerjaan yang harus diselesaikan terburu-buru sedangkan tuntutan keluarga berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas rumah tangga. Tuntutan keluarga di tentukan oleh

sebagian besar keluarga, komposisi keluarga dan jumlah anggota keluarga yang memiliki ketegantungan terhadap anggota yang lain (Yang, *et al*, 2000).

Frone, Rusell & Cooper (1992) mendefinisikan konflik pekerjaan keluarga sebagai konflik peran yang terjadi pada pegawai, dimana di satu sisi ia harus melakukan pekerjaan di kantor dan di sisi lain harus memperhatikan keluarga secara utuh, sehingga sulit membedakan antara pekerjaan menunggu keluarga dan keluarga mengganggu pekerjaan. Pekerjaan mengganggu keluarga, artinya sebagian besar waktu dan perhatian dicurahkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kurang mempunyai waktu untuk keluarga. Sebaliknya keluarga mengganggu pekerjaan berarti sebagian besar waktu dan perhatiannya digunakan untuk menyelesaikan urusan keluarga sehingga menunggu pekerjaan.

Konflik pekerjaan dan keluarga ini terjadi ketika kehidupan rumah seseorang berbenturan dengan tanggung jawabnya ditempat kerja, seperti masuk kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas harian, atau kerja lembur. Demikian juga tuntutan kehidupan rumah yang menghalangi seseorang untuk meluangkan waktu untuk pekerjaannya atau kegiatan yang berkenaan dengan kariernya.

Sependapat dengan Frone, Greenhaus dan Parasuraman (1992) mengemukakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga terjadi karena pegawai berusaha untuk menyeimbangkan antara permintaan dan tekanan yang timbul, baik dari keluarga maupun yang berasal dari pekerjaannya.

Terdapat persamaan hasil dari jawaban responden dengan hasil secara empirik, Pegawai KPPN Jakarta memiliki kecenderungan menganggap bahwa beban pekerjaan yang lebih dari pimpinan sebagai penyebab stres kerja. Beban kerja yang lebih, tuntutan peran, tuntutan tugas dan tuntutan keluarga dapat mengakibatkan stres kerja selama ini. Upaya-upaya yang bersifat organisatoris

sangat erat terkait dengan bidang pekerjaan yang ditekuni. Oleh karena itu, penempatan kerja sesuai dengan kemampuannya, menspesifikasi tujuan danantisipasi hambatan, meningkatkan komunikasi organisasi secara efektif untuk membentuk persepsi yang sama terhadap tujuan pekerjaan, menghindari ketidakpastian peran, penciptaan iklim kerja yang sehat, restrukturisasi jabatan/pekerjaan, dan training/upgrading pengembangan profesi merupakan upaya yang konstruktif untuk meminimalkan terjadinya stress kerja. Upaya-upaya lainnya adalah penyediaan fasilitas fisik, klinik mental, dan bimbingan peningkatan tanggung jawab, yang semuanya ini merupakan langkah positif bersifat organisatoris untuk menghindari terjadinya stress akibat kerja di lingkungan KPPN Jakarta.

5.7.3 Bobot Faktor dan Nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja

Bobot faktor dan nilai rata-rata kepuasan kerja diukur melalui 6 indikator.

Blum Anoraga, (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sifat khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Hal ini merupakan suatu kondisi yang subyektif dari keadaan diri seseorang sehubungan dengan senang atau tidak senang sebagai akibat dari dorongan atau kebutuhan yang ada pada dirinya dan dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah erat kaitannya dengan apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang di jalankan, apabila apa yang ia kerjakan telah memenuhi harapan salah satu tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti ia memiliki

suatu harapan dengan demikian ia akan termotivasi melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut (Manullang, 1984).

Mangkunegara (1993), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan, sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan dan sebagainya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Jewell dan Siegall (1998) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara pegawai memandang pekerjaan mereka. Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran pegawai dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap

atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Salah satu faktor penyebab semua itu adalah perbedaan derajat kepuasan kerja.

Semakin tinggi derajat kepuasan kerja semakin bersahabat pegawai dengan lingkungan kerja. Namun dalam prakteknya derajat tentang kepuasan kerja di antara pegawai sangat berkait dengan beberapa faktor yakni (1) sudut pandang tentang bekerja, (2) pandangan tentang makna kepuasan, (3) karakteristik seseorang, (4) jenis pekerjaan, dan (5) lingkungan kerja. Sudut pandang tentang bekerja umumnya sama yakni sebagai sumber mencari nafkah untuk kehidupan. Selain itu ada juga yang menganggap bekerja itu adalah ibadah, aktualisasi diri. Itu adalah pandangan positif yang berkait dengan kepuasan kerja. Dari sisi negatif ada yang menganggap bekerja itu adalah beban dan ancaman kebebasan pribadi. Tentu saja menurut pandangan ini bekerja sering tidak menyebabkan kepuasan kerja. Bahkan dalam teori motivasi dari Douglas McGregor, golongan ini termasuk teori X yakni sifat orang yang pada dasarnya malas kerja. Kepuasan kerja yang diperoleh kelompok pegawai ini adalah kalau mereka tidak bekerja keras dan tidak bertanggung jawab namun maunya mendapat kompensasi tinggi.

Faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah pandangan tentang makna kepuasan. Kepuasan dianggap sebagai sesuatu yang ukurannya relatif. Dua orang akan memiliki kepuasan kerja yang berbeda walaupun mengerjakan sesuatu yang sama dengan kinerja yang sama pula. Secara bathin kedua orang itu bisa saja memiliki kepuasan yang berbeda karena memiliki sudut pandang yang berbeda. Perbedaan sudut pandang biasanya searah dengan perbedaan tingkat strata sosial ekonomi seseorang. Sementara itu karakteristik

tiap individu pegawai misalnya status dalam pekerjaan, pengalaman kerja, dan gender bisa jadi memiliki derajat kepuasan kerja yang berbeda.

Seseorang dengan posisi manajer cenderung akan memiliki kepuasan kerja yang lebih besar ketimbang subordinasinya. Begitu pula semakin berpengalaman kerja seseorang semakin tinggi kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja seseorang juga berhubungan dengan jenis pekerjaan yang dipunyainya. Jenis-jenis pekerjaan yang menantang sangat disukai oleh mereka yang memiliki posisi top manajemen. Sementara mereka yang bekerja di tingkat operator atau staf sudah cukup puas kalau bekerja sesuai dengan prosedur operasi standar. Hal ini berkait dengan otoritas pengambilan keputusan yang dimiliki seseorang pegawai (manajemen dan non-manajemen). Semakin nyaman kondisi lingkungan kerja cenderung semakin tinggi derajat kepuasan kerja pegawai. Dan ini merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Tabel 5.4.
Nilai Outer Loading dan Means Variabel KEPUASAN KERJA

Indikator	Outer Loading	Means
Saya selalu diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan	0.695	3,87
Saya mendapat kebebasan berfikir	0.803	3,82
Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	0.663	3,72
OTONOMI		
Saya mendapat apresiasi terhadap hasil kerja.	0.702	3,74
Saya senang ketika hasil kerjanya berguna bagi organisasi	0.725	3,61
Saya senang ketika pekerjaannya dibantu rekannya	0,656	3,89
UMPAN BALIK		

Sumber : Data di olah 2011

Nilai loading variabel kepuasan kerja semua indikator secara signifikan membentuk variabel kepuasan kerja. Hasil yang paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja adalah indikator “*mendapat kebebasan berpikir*” dengan loading factor sebesar 0.803. Pengendalian dan pengekangan yang terlalu kuat terhadap individu pegawai akan membawa melemahnya daya produksi dan kreasi, juga rendahnya kemandirian menjadikan individu pasif, kehilangan daya gerak dan hasrat untuk berkembang. Individu-individu dalam masyarakat seperti itu hanya menunggu diarahkan dan digerakkan, tak punya aspirasi dan ambisi memajukan diri dan lingkungannya, kehilangan vitalitas dan spiritualitas, kehilangan daya gerak peradaban dan kebudayaan. Pengekangan dan pengendalian individu yang terlalu ketat lewat undang-undang dan peraturan yang mengurus perilaku perorangan sampai ke ruang privat serta penyeragaman di ruang publik punya rekor buruk dalam peradaban manusia. Sejarah menunjukkan, kemajuan selalu disertai dengan kebebasan dan keleluasaan individu untuk berpikir dan mengekspresikan pikiran. Contohnya, masyarakat Yunani Kuno yang dicirikan oleh kebebasan dan keluasaan bagi warganya untuk berpikir dan berekspresi melahirkan filsafat yang menjadi dasar dari pengembangan ilmu pengetahuan dan peradaban modern. Sedangkan masyarakat Eropa di Abad Pertengahan yang sangat mengekang kebebasan berpikir dan ekspresi individu menghasilkan masa-masa gelap, kemandegan dan dekadensi hampir di segala bidang kehidupan. Di tempat lain, masyarakat Islam Abad Pertengahan yang memberi kesempatan kepada individu untuk berpikir dan berekspresi menunjukkan perkembangan dan kemajuan peradaban pesat.

Kebebasan berpikir, kebebasan eksplorasi diri dan lingkungan, kebebasan memperoleh informasi, serta kebebasan ekspresi berperan penting

dalam pembentukan diri dan perkembangan kepribadian yang kuat dan sehat.

Sejak masa awal kehidupan ada kecenderungan pada manusia untuk mengeksplorasi diri dan lingkungannya. Untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dalam rangka meredakan ketegangan, melainkan juga dalam rangka eksplorasi dan penguasaan lingkungan.

Pertemuan manusia dan lingkungan, terutama lingkungan sosial, adalah syarat niscaya bagi perkembangan diri setiap manusia. Lingkungan jadi menarik untuk dieksplorasi dan dikembangkan karena manusia menjalankan proses pemaknaan dengan perasaan, kehendak dan pikirannya.

Pembatasan masukan dan pengekanan ekspresi mengurangi daya diferensiasi dan integrasi diri, dengan demikian melemahkan kemampuan aktif individu untuk mengolah masukan-masukan yang diterima oleh diri. Rendahnya daya diferensiasi dan integrasi diri mempersempit pemahaman terhadap berbagai gejala sehingga memperkecil kemungkinan-kemungkinan pemaknaan beragam yang dapat dilakukan individu. Pemahaman yang sempit dan kecilnya kemungkinan pemaknaan beragam terhadap gejala menutup kemungkinan ditampilkannya ide-ide baru dan tindakan-tindakan kreatif. Hal ini dapat menghasilkan macetnya perkembangan diri individu dan peradaban manusia secara umum. Keterbukaan pikiran dan keleluasaan ekspresi memfasilitasi perkembangan peradaban manusia; sebaliknya ketertutupan pikiran dan kekangan terhadap ekspresi menghambat perkembangan peradaban manusia.

Pengekanan dan pengendalian individu dalam suatu masyarakat bisa mengarahkan kepada terhambatnya kemandirian individu-individu di dalamnya, juga hilangnya daya produktif dan kreatif mereka sehingga mereka tak dapat diharapkan bisa memberi kontribusi berarti bagi perkembangan masyarakat.

Pegawai KPPN Jakarta sebagian besar memilih indikator senang ketika dibantu rekan kerjanya dengan kontribusi 3.89 sebagai pilihan pertama yang berperan dalam kepuasan kerja pegawai KPPN Jakarta. Angka tersebut mengindikasikan bahwa mereka mengungkapkan perasaan puas manakala mendapat bantuan dari rekannya pada saat mengalami kesulitan baik dari teknologi informasi maupun kegiatan administrasi lainnya. Sedangkan kontribusi paling kecil untuk kepuasan kerja adalah indikator “ saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan nilai rata-rata 3.72 hal ini mengindikasikan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugasnya ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan .

Pegawai merasa selama ini tidak banyak kesempatan untuk melakukan perbaikan berdasarkan pada evaluasi yang dilakukan secara obyektif. Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu mempertimbangkan berbagai aspek agar tidak keliru. Mereka merasa bahwa selama ini aspirasinya dapat disalurkan dengan baik melalui pertemuan-pertemuan rutin, namun tidak diberikan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan. Selain itu kesalahan yang dilakukan oleh Pegawai dianggap sebagai pengalaman berharga oleh pimpinan, untuk melakukan tindakan perbaikan.

Hasil empirik menunjukkan bahwa umpan balik dan otonomi memiliki peran yang besar dalam membentuk kepuasan kerja. Otonomi dimaksudkan adalah keleluasaan pegawai dalam menentukan yang terbaik dan kesempatan memberikan inspirasi bagi kerja, merupakan kapasitas untuk berpegang pada gambaran bersama akan keadaan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

Otonomi ini dapat menjadi kekuatan untuk mengangkat, dan mendorong kreativitas dan inovasi dari Pegawai untuk mengembangkan kerja. Otonomi



dapat dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip dan petunjuk praktis yang dibuat oleh pimpinan untuk dijalankan oleh Pegawai.

Adanya perbedaan antara persepsi Pegawai KPPN Jakarta dengan hasil analisis empirik. Persepsi Pegawai, adanya kecenderungan bahwa indikator yang paling penting dalam kepuasan kerja adalah otonomi sedangkan hasil empirik menunjukkan indikator umpan balik memiliki pengaruh yang paling menentukan dalam kepuasan kerja. Selama ini ada kecenderungan bahwa kebersamaan dalam suatu tim masih kurang kuat, sehingga pencapaian tujuan menjadi kurang jelas. Kepuasan kerja diharapkan dapat memperbaiki kondisi yang ada saat ini dengan lebih mengedepankan pada otonomi. Masing-masing Pegawai akan lebih mengutamakan kebersamaan dalam menjalankan tugas sehingga akan dicapai komitmen bersama guna membangun kehidupan kerja yang lebih baik khususnya KPPN Jakarta.

5.7.4. Bobot faktor dan Nilai rata-rata Kinerja Pegawai.

Nilai bobot faktor dan mean Kinerja pegawai diukur melalui 6 indikator. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya." (Robbin, 2006).

Tabel 5.5
Nilai Outer Loading dan Means Variabel KINERJA PEGAWAI

Indikator	Outer Loading	Means
Selalu datang/pulang sesuai jam kerja.	0.755	3,70
Penyelesaian tugas tepat waktu	0.483	3,66
WAKTU KERJA		
Kemampuan merencanakan kerja	0.741	3,79
Memiliki keterampilan kerja	0.752	3,74
KUALITAS		
Bersedia bekerja di luar jam kerja.	0.665	3,87
Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang ingin dicapai	0.662	3,81
KUANTITAS		

Sumber : Data di olah 2011

Nilai loading variabel kinerja pegawai menunjukkan semua indikator secara signifikan membentuk variabel kinerja pegawai. Nilai loading yang paling dominan dalam membentuk kinerja pegawai adalah indikator “datang dan pulang sesuai jam kerja. Kontribusi yang dominan dalam membentuk variabel kinerja ini mengindikasikan bahwa pegawai menginginkan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku pada organisasi KPPN Jakarta. Sementara kontribusi yang paling rendah dalam membentuk variabel kinerja adalah indikator “ penyelesaian tugas tepat waktu” sebesar 0.483 menunjukkan bahwa pegawai belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada waktunya.

Disiplin merupakan sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan (Hodges, 1990). Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja dapat diartikan suatu sikap dan

tingkah laku yang menunjukkan ketaatan pegawai terhadap peraturan institusi.

Disiplin di tempat kerja tidak hanya semata-mata patuh dan taat terhadap sesuatu yang kasat mata, seperti penggunaan seragam kerja, datang dan pulang sesuai jam kerja, tetapi juga patuh dan taat terhadap sesuatu yang tidak kasat mata tetapi melibatkan komitmen, baik dengan diri sendiri ataupun komitmen dengan institusi. Jika dikaitkan dengan tujuan institusi, maka disiplin kerja pada dasarnya merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan aturan institusi sehingga tercapai tujuan institusi. Hal itu berarti, terpenuhinya standar ukuran prestasi.

Setiap pegawai diwajibkan untuk absen paling lambat pukul 07.30 dan pulang paling cepat pukul 16.00 pada hari Senin-Kamis. Untuk hari Jum'at, pukul 07.00 dan 16.30. Jika terlambat atau pulang terlalu cepat dan tidak absen, maka ada pengurangan upah kinerja. Dengan diterapkannya peraturan tersebut, disiplin kerja yang kasat mata memang terlihat meningkat secara signifikan, tetapi perlu disadari juga bahwa disiplin kerja suatu institusi dapat terwujud dengan adanya disiplin diri dari setiap pegawainya. Karena salah satu cara untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan meningkatkan disiplin diri. Disiplin diri menurut Jasin (1989) merupakan disiplin yang dikembangkan atau kontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila di dukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari atasannya. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan institusi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Misalnya jika seorang pegawai sedang melaksanakan



tugas tanpa ada pengawasan dari atasannya, pegawai tersebut akan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pengaturan pekerjaan dari atasan ke pegawainya juga perlu diperhatikan, sehingga tidak terjadi ketimpangan antar pegawai, apalagi jika dihubungkan dengan upah kinerja yang memasukkan faktor prestasi kerja didalamnya. Hal ini juga dapat digunakan sebagai acuan pada pegawainya agar bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya, baik dalam penyelesaian pekerjaan tersebut maupun ketepatan waktu pengerjaannya. Dengan seimbang beban pekerjaan dan lingkungan yang kondusif, maka disiplin diri dapat ditingkatkan sehingga terwujud tujuan institusi. Jika tujuan terpenuhi, pegawai akan memperoleh reward, baik berupa prestasi maupun kompetensi lainnya. Selain itu, melalui disiplin diri terbentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Ketiga, merupakan aktualisasi terhadap kemampuan diri.

Aktualisasi dapat diartikan dengan penghargaan terhadap diri sendiri atas kemampuan yang dimilikinya. Disiplin diri dapat berkembang dengan baik dengan adanya disiplin kerja institusi yang mendukung. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kerja institusi yang baik.

Sebaliknya disiplin kerja suatu institusi tidak akan terwujud dengan maksimal, jika tidak ditunjang dengan disiplin diri dari para pegawainya. Upaya ini seharusnya ditingkatkan kualitas disiplinnya dalam tingkat identifikasi, yaitu disiplin yang diperoleh dari para atasannya. Implikasinya para atasan diharapkan dapat menjadi model peran dan pusat identifikasi bagi pegawainya dalam melaksanakan disiplin kerja. [Pelaksanaan](#) tugas tepat waktu merupakan satu hal



yang penting untuk dilakukan. Sebab, pekerjaan akan terakumulasi dengan banyak bila **tidak bisa menyelesaikan tugas tepat waktu**.

Kekurangan waktu adalah alasan klasik bagi banyak karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan. Pada intinya mereka mengatakan pekerjaan terlalu banyak sedangkan waktu terlalu sempit. Memang, selama ini banyak yang mengklaim 'waktu' sebagai biang keladi tidak terselesaikannya pekerjaan. Padahal sesungguhnya ini lebih kepada pengelolaan waktu yang kurang efektif dan efisien. Kebanyakan orang-orang yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah mereka yang hobi 'menunda pekerjaan'. Jika ada waktu luang mereka lebih senang memanfaatkannya untuk kegiatan lain seperti chatting, ngobrol, ataupun bercanda. Akibatnya pekerjaan selalu tertangguhkan. Memang pekerjaan bisa aja selesai tapi hasilnya kurang memuaskan jika dibanding mengerjakannya sejak awal. Sederet kekurangan akan terlihat jika mengerjakan pekerjaan pada waktu yang mepet. Akibat mengerjakan di waktu yang sempit itu, kadang pekerjaan jadi tidak selesai. Selain membentuk pribadi yang tidak tepat waktu, terlalu sering menunda juga akan melunturkan tanggung jawab.

Tanggapan Pegawai KPPN Jakarta terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa indikator "bersedia bekerja di luar jam kerja" menjadi pilihan utama. Karena merupakan salah satu jalan keluar dalam menghadapi pekerjaan yang menumpuk dengan waktu yang bersamaan. Pegawai merasa bahwa mencari waktu lain di luar jam kerja merupakan cara yang terbaik selama ini demi untuk meningkatkan pelayanan terhadap mitra kerja. Sedangkan kontribusi jawaban responden yang paling rendah adalah indikator penyelesaian tugas tepat waktu. Persepsi responden ini identik dengan nilai loading faktor, hal ini

menunjukkan bahwa waktu dalam melaksanakan kinerja menjadi prioritas pegawai KPPN selama ini.

5.8. Pembahasan

5.8.1. Budaya Kerja

Hasil analisis budaya kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien yang negatif tidak signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah tapi belum mencerminkan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai KPPN Jakarta memiliki keyakinan bahwa budaya kerja yang ada sekarang ini terlalu banyak mengharapkan pegawai harus meningkatkan produktivitas kerja dan berjalan berdasarkan aturan dan nilai-nilai budaya yang sudah berlaku selama ini, namun dalam implementasinya dipersepsikan oleh pegawai sangat beragam. Perbedaan pendapat ini mengandung arti bahwa pegawai KPPN Jakarta merasa adanya budaya kerja yang kondusif guna mendukung pelaksanaan tugas. Budaya kerja yang kondusif dapat dilihat dari tanggapan pegawai yang mengikuti perkembangan teknologi informasi. Namun disisi lain persepsi pegawai merasa bahwa dalam melaksanakan kinerja belum mencerminkan kenyamanan dalam tugas karena terlalu banyak beban kerja yang cukup tinggi. Bekerja dengan memperhatikan standar pekerjaan yang sesuai dengan keahlian pegawai dan keahliannya itu mendapat apresiasi dari lingkungannya terutama pimpinan dan rekan kerja akan memberikan peranan yang berarti bagi tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat mencerminkan budaya kerja yang baik. Hasil empirik membuktikan bahwa indikator mengutamakan kebenaran telah berperan baik dan dipersepsikan dapat membentuk budaya kerja yang kuat. Indikator tersebut terdapat persamaan dengan tanggapan pegawai yang cenderung lebih memilih

indikator mengutamakan kebenaran. Pemahaman Pegawai KPPN Jakarta terhadap indikator tersebut merupakan bagian yang penting dalam menciptakan budaya kerja. Dimana tugas yang harus diemban oleh KPPN Jakarta mewujudkan pelayanan yang prima terhadap mitra kerja secara profesional. Selain itu kerja hendaknya menerapkan aturan dan mekanisme kerja secara konsisten agar Pegawai dapat bekerja dengan baik dan tidak ada keraguan dalam menjalankan tugas. Selain itu Pegawai memiliki pedoman yang kuat dalam melaksanakan kinerja.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumar (2010) yang dinyatakan terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja yang kuat membantu pegawainya memahami tugas pokok dan fungsi pelayanan keuangan. (Robbins dan Judge, 2007). Setiap kerja memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lain. Perbedaan itu dapat diidentifikasi dari cara mereka memecahkan masalah, cara mereka melakukan tindakan dan nilai-nilai yang dianut, perlakuan pimpinan terhadap bawahannya dan perilaku bawahan dan atasan. Budaya kerja KPPN Jakarta menunjukkan bahwa masih perlu untuk memperbaiki diri guna menciptakan budaya kerja yang kuat agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Penelitian tentang budaya kerja ini dilakukan pada KPPN Jakarta yang seharusnya mencerminkan adanya budaya kerja yang kuat dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas keuangan Sesuai Peraturan Menteri Keuangan RI No.134/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan bahwa KPPN Jakarta mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendaharawan umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan

dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Dalam menjalankan tugas-tugas KPPN dituntut memiliki keahlian dan keterampilan secara professional. KPPN Jakarta diharapkan dapat membangun budaya kerja sebagai abdi negara yang memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi, dimana pegawai yang secara terus menerus meningkatkan kapasitas untuk mewujudkan kinerja yang benar-benar diinginkan.

Pegawai merasa bahwa budaya kerja yang ada selama ini cukup kuat untuk mengembangkan kapasitas yang dimiliki dalam koordinasi, sehingga budaya kerja secara empirik memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jaharuddin (2009); Mohd Nor Liyana (2010); Samartha (2009) menunjukkan adanya hubungan secara langsung budaya kerja terhadap kinerja.. Hasil deskripsi responden tentang budaya kerja persepsi Pegawai KPPN Jakarta terhadap indikator-indikator budaya kerja dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak 2,54%, pilihan jawaban netral sebanyak 30,33%. Secara rata-rata perolehan angka total budaya kerja 3,75%, perolehan angka ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki kriteria baik untuk menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan. Budaya yang diharapkan oleh KPPN adalah mengutamakan prinsip-prinsip demokrasi dan *good governance* seperti akuntabilitas, transparansi, *checks and balances*.

Wawasan tugas organisasi pemerintah merupakan pemahaman terhadap wawasan/pandangan kondisi terhadap lingkungan kerja yang mempengaruhi organisasi/unit kerja baik internal maupun eksternal. Untuk memahami wawasan tugas organisasi pemerintah, setidaknya harus memahami visi dan misi

organisasi tersebut. Secara sederhana, Nanus Burton (1992) mengartikan visi sebagai gambaran masa depan suatu organisasi yang realistik, kredibel, dan atraktif. Visi organisasi merupakan visi bersama (*shared vision*) yang berasal dari perpaduan visi- visi pribadi anggota organisasi, atau setidaknya merupakan visi yang disepakati oleh seluruh jajaran organisasi. Sedangkan misi merupakan suatu pengaturan komprehensif dan singkat mengenai tujuan suatu organisasi, program, ataupun subprogram.

Dalam Inpres No. 7/1999 tentang AKIP menyebutkan bahwa misi merupakan sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sesuai dengan yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan tersebut diharapkan seluruh pegawai dari pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah, dan mengetahui peran dan program programnya serta hasil yang akan diperoleh di waktu yang akan datang.

Berbicara mengenai budaya kerja organisasi pemerintah, tentunya akan selalu terkait erat dengan kode etik pegawai negeri sipil yang tercantum dalam pasal 13 PP No 42 tahun 2004. Sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004, kode etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan dalam pergaulan sehari-hari.

Pegawai Negeri Sipil dalam bersikap, bertingkah laku, dan melakukan perbuatannya diharapkan selalu mengacu pada kode etik Pegawai Negeri Sipil, karena kode etik tersebut mengarahkan kepada implementasi nilai-nilai etika yang baik yang mendorong kelancaran dalam pencapaian tujuan pemerintah.

Agar etika bisa terwujud dengan baik, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Franz Magnis-Suseno SJ menyatakan bahwa ada empat unsur utama yang mempengaruhi keberhasilan perwujudan etika dalam organisasi pemerintah, yaitu: (1) adanya etos kerja yang kuat, (2) yang ditunjang oleh moralitas pribadi pegawai/karyawan bersangkutan, (3) yang diarahkan oleh kepemimpinan yang bermutu, dan (4) didukung oleh syarat-syarat sistemik.

Dalam melaksanakan budaya kerja dalam manajemen modern diperlukan banyak kreativitas dan kombinasi baik ilmu pengetahuan maupun teknologi. Hal yang paling mendasar adalah penguasaan atas nilai-nilai yang patut diangkat dalam administrasi/manajemen dalam rangka menghadapi berbagai macam tantangan yang sedang berjalan maupun yang akan datang.

Di lingkungan aparatur pemerintah sangat diharapkan dapat diciptakan dan dikembangkan sistem nilai berupa disiplin nasional agar menjadi kebiasaan hidup di dalam dan di luar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur pemerintah maupun sebagai anggota masyarakat. Di dalam penggarisan GBHN disiplin nasional diartikan suatu sikap mental bangsa yang tercermin dalam pembuatan atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan, baik secara sadar maupun melalui pembinaan terhadap norma-norma kehidupan yang berlaku dengan keyakinan bahwa dengan norma-norma tersebut tujuan nasional dapat dicapai. Dengan kata lain esensi disiplin nasional adalah kepatuhan dan ketaatan terhadap aspirasi dan cita-cita nasional, ideologi negara, dan UUD 1945, serta peraturan perundang-undangan lainnya yang merupakan juga tanggung jawab sosial.

Di dalam kepatuhan dan ketaatan itu secara konkrit berarti adanya kesediaan untuk mematuhi, menghormati, dan adanya kemampuan



melaksanakan suatu sistem nilai yang mengharuskan seseorang tunduk pada putusan, perintah, atau peraturan yang berlaku di masyarakat, khususnya di lingkungan kerja masing-masing. Dengan kata lain bahwa disiplin nasional tidak mungkin terwujud tanpa disiplin pribadi berupa kebiasaan yang melekat pada diri seseorang, tidak terkecuali bagi para aparatur pemerintah secara perseorangan.

Disiplin pribadi di dalam kehidupan sosial budaya Indonesia tampak dipengaruhi oleh kepemimpinan, sehubungan dengan itu masalah keteladanan menjadi sangat penting artinya, karena keteladanan pimpinan itu berkenaan dengan dedikasi, disiplin, keterbukaan, sikap lugas, dan keberanian bertindak dalam menyelesaikan masalah penyelewengan, penyimpangan, penyalahgunaan, wewenang, dan lain-lain tindakan tak terpuji.

Terdapat beberapa aspek budaya yang berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas bagi aparatur pemerintah, sehingga kurang dapat berjalan secara efektif dan efisien, yaitu Budaya paternalisme yaitu sikap yang terlalu berorientasi ke atas, akibatnya bawahan bekerja lebih menyenangi menunggu perintah dari atasan, sedangkan kreativitas, inisiatif berkurang bahkan cenderung dimatikan. Budaya ini perlu dikurangi agar tidak berlebihan, yaitu dengan cara Pemimpin perlu mengembangkan pola proses pengambilan keputusan bersama (group decision process) tanpa mengurangi wewenangnya dalam mengambil keputusan. Bila perlu pengarahan dikurangi dan diganti dengan pola pemecahan masalah (problem solving oriented) sehingga setiap petugas merasa ikut bertanggung jawab pada setiap masalah organisasi/unit kerjanya.

Budaya manajemen tertutup yang artinya bahwa pemimpin merasa sebagai penguasa yang tidak perlu mengikutsertakan bawahannya sehingga timbul sikap saling curiga-mencurigai, tidak percaya, dan prasangka yang kurang



menguntungkan dan lain-lain. Yang berakibat pekerjaan secara efektif dan efisien. Budaya kurang mampu membedakan jam kerja dan jam dinas, urusan pribadi dan urusan kedinasan. Untuk itu disiplin kerja dan disiplin waktu perlu dibina dan ditingkatkan, dengan mengurangi kebiasaan yang tidak tepat pada jam kerja. Budaya atau kebiasaan memberikan terlalu banyak pekerjaan dan tanggung jawab kepada seseorang yang aktif dan berprestasi dan kurang percaya terhadap yang belum memperoleh kesempatan untuk aktif dan berprestasi. Budaya sistem famili dan koneksi yang di lingkungan aparatur pemerintah mengakibatkan pengangkatan pegawai dan pembinaan karier kurang memperhatikan profesionalisme dan prestasi. Budaya ini ditunjang lagi oleh kebiasaan berupa kecenderungan pilih kasih (like and dislike) dalam pembinaan dan pengembangan karier dan penempatan seorang pegawai. Kondisi ini harus segera diadukan mengingat semakin pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi yang memerlukan personil yang berkualitas di lingkungan aparatur pemerintah. Budaya asal bapak senang (ABS) yaitu budaya di dalam memberikan informasi/laporan kepada pimpinan dengan penuh rekayasa hal demikian dilakukan biasanya untuk menutupi kekurangan/kelemahan atau kegagalan dalam bekerja, tetapi juga karena rasa takut pada pimpinan dan sifat senang dipuji atau rasa kurang senang dikoreksi oleh atasannya. Budaya ini akan berakibat mempersulit pelaksanaan pengawasan dan pembinaan dan bimbingan dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Budaya tidak senang diperiksa karena pengawasan cenderung bersifat mencari- cari kesalahan. Pengawasan hendaknya dikembangkan sebagai usaha membantu pihak yang diawasi untuk menyadari kekurangan dan kelemahannya disertai dorongan untuk memperbaiki melalui usaha sendiri. Setiap aparatur



pemerintah hendaknya menyadari bahwa kegiatan pengawasan adalah pekerjaan yang rutin dan wajar yang tidak perlu ditakuti. Perasaan takut dan tidak menyukai pengawasan itu hanya dapat dihindari jika setiap aparat pemerintah mengembangkan kebiasaan bekerja sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, berani karena benar, takut karena salah.

Masih banyak budaya yang tersirat dalam adat istiadat, kebiasaan, hubungan kemasyarakatan, dan lain-lain yang ternyata sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kegiatan setiap unsur manajemen. Tantangan yang dihadapi aparat negara cukup memprihatinkan terutama karena masih ada pemimpin dan aparat negara yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja. Oleh karena itu perlu segera dikembangkan budaya kerja aparat demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengembangkan program yang menyangkut budaya kerja aparat, peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan, dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku, serta peradaban bangsa. Budaya kerja aparat negara dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, institusi, atau sistem kerja, sikap, dan perilaku SDM aparat yang melaksanakan. Interaksi antara ketiga unsur penting itulah yang sangat mempengaruhi pengembangan budaya kerja. Di samping faktor lingkungan yang sangat mempengaruhinya, unsur-unsur itu diinternalisasikan ke

dalam setiap pribadi aparatur sehingga menghasilkan kinerja berupa produk dan jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Untuk mengimplementasikannya diperlukan perbaikan persepsi, pola pikir, dan mengubah perilaku yang dilakukan dengan menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya kerja sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

Peningkatan kinerja aparatur baik secara individu dan secara nasional akan dapat berdayaguna bila nilai-nilai dasar budaya kerja dapat diterapkan melalui proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi dengan cara penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk pengembangan jati diri, sikap, dan perilaku aparatur negara sebagai pelayanan masyarakat; penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerja sama dan dinamika kelompok; penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki kebijakan publik; penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan manajemen dan pelayanan masyarakat; penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan hukum secara konsisten. Budaya kerja ini diharapkan tidak terhenti sebagai wacana, melainkan benar-benar bisa terwujud sebagai *standard operating procedure*. Karena itu dua pendekatan dapat ditempuh secara strategis, yaitu sosialisasi dari dalam aparatur negara sendiri dipadukan dengan sosialisasi kepada masyarakat. Sosialisasi kepada masyarakat sangat strategis, karena dapat membentuk opini publik yang diharapkan dapat berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu "memaksa" perubahan sikap dari perilaku setiap aparatur negara.

5.8.2. Stres Kerja

Hasil analisis Stres Kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien yang tidak signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa stres kerja telah melanda pegawai sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Mereka pada umumnya tidak puas dalam melaksanakan kinerjanya. Hasil tanggapan Pegawai KPPN Jakarta terhadap Stres Kerja yang diambil dari indikator kelebihan beban kerja, tuntutan tugas, tuntutan peran, keterbatasan waktu. Skor total paling tinggi adalah pada indikator diberi tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan sebesar 0,725. Hal ini berarti pegawai mengalami stress kerja karena beban pekerjaan yang cukup banyak. Kepuasan kerja pegawai pada KPPN Jakarta yang diambil dari indikator otonomi dan umpan balik. Secara rata-rata penilaian kepuasan kerja pegawai berada pada kategori kurang baik, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai belum memenuhi harapan pegawai. Hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja tidak signifikan. Namun kondisi stress yang dialami oleh pegawai KPPN tidak terlalu tinggi sehingga masih dapat diantisipasi dengan melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan mencari waktu yang luang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmi (2010) yang menyatakan adanya pengaruh negatif Stres Kerja terhadap kepuasan kerja.

Pegawai KPPN Jakarta merasa bahwa Stres Kerja yang ada selama ini akibat dari beban kerja yang tinggi sehingga memiliki dampak langsung terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Womble (2010) menunjukkan tidak adanya hubungan secara langsung Stres Kerja terhadap kinerja. Hasil deskripsi jawaban responden tentang Stres Kerja menunjukkan bahwa pilihan skala sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak

2,33%, dan yang memilih netral sebanyak 30,88%. Masih ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan netral merupakan salah satu indikasi bahwa Stres Kerja selama ini masih melanda Pegawai. Sedangkan secara rata-rata, keseluruhan jawaban responden tentang Stres Kerja perolehan angka sebesar 3,73, yang menunjukkan bahwa Stres Kerja Pegawai KPPN cukup tinggi, tapi masih bisa dikendalikan oleh masing-masing individu pegawai.

Hasil analisis pada model menyatakan bahwa stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mendukung peneliti terdahulu Ahsan (2009);Womble (2010) Pengaruh yang belum baik ini disebabkan oleh persepsi responden yang pada umumnya menyatakan merasa kelebihan beban kerja sehingga mereka menjadi stress dalam bekerja. Gejala stres ini tidak begitu parah karena mereka berusaha untuk mencari jalan keluarnya yaitu dengan menggunakan waktu liburnya untuk melaksanakan pekerjaan yang menumpuk, walaupun ketepatan waktu dalam menjalankan tugas terjadi, namun mereka dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Memiliki arti suatu tekanan akibat bekerja juga akan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang, di mana tekanan itu berasal dari lingkungan pekerjaan tempat individu tersebut berada. Stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu.

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Jika seseorang / karyawan mengalami stres yang terlalu besar maka akan dapat mengganggu kemampuan seseorang /

karyawan tersebut untuk menghadapi lingkungannya dan pekerjaan yang akan dilakukannya. Menurut Pandji Anoraga (2001:108), stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Gibson dkk (1996), menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan- perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja bila urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja. Mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu. Oleh karenanya diperlukan kerjasama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stres tersebut

Secara umum, seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu : Physiological, Psychological dan Behavior. (Robbins, 2003). Physiological memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, timbulnya sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung. Psychological memiliki indikator yaitu: terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, kebosanan dan sering menunda pekerjaan. Behavior memiliki indikator yaitu

terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah dan susah tidur. Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.

Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat membuat orang merasa tidak nyaman. Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.

Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka hotel pun menambah peralatan baru atau membuat sistem baru. Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu. Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres. Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan.

Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan.

Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

Faktor individu mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan. Faktor persoalan keluarga. Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

Masalah Ekonomi diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

5.8.3. Kepuasan Kerja.

Hasil analisis, pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai koefisien yang tidak signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi antara pengaruh stress kerja terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai KPPN Jakarta merasa bahwa kepuasan kerja yang ada selama ini belum dimiliki karena pada umumnya stress sehingga berpengaruh juga antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Namun walaupun demikian kinerja pegawai dapat dilaksanakan dengan baik dengan dukungan budaya kerja yang begitu ketat melalui fleksibilitas, dan partisipasi.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahsan (2009) yang menyatakan kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hubungan yang positif kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang baik akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atas lingkungan kerja, teman sekerja, kepemimpinan. Perolehan nilai rata-rata kepuasan kerja dipersepsikan baik oleh Pegawai KPPN Jakarta. Persepsi ini mengandung arti bahwa KPPN Jakarta merasa bahwa kepuasan kerja yang ada selama ini cukup mampu menciptakan pelayanan yang baik terhadap mitra kerja. Namun secara empirik kepuasan kerja yang terdiri dari *otonomi dan umpan balik* belum mampu untuk membentuk kinerja pegawai pada KPPN Jakarta.

Guna menerapkan kepuasan kerja, KPPN Jakarta dituntut untuk memiliki budaya kerja yang kuat. Budaya kerja yang kuat ditunjukkan dengan adanya keeratan hubungan antar Pegawai kerja terhadap nilai institusi dan sistem kerja, dan membentuk sikap dan perilaku Pegawai. Komponen-komponen budaya organisasi tersebut digunakan sebagai dasar untuk menciptakan kepuasan kerja guna menyesuaikan diri dengan perubahan.

Kepuasan kerja memiliki peranan yang strategis sebagai mediasi budaya kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan kerja memperkuat budaya kerja dan mengurangi Stres Kerja guna menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja diperlukan agar Pegawai secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk pelayanan pencairan keuangan negara.

Faktor kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam menampilkan perilaku sosial organisasi. Pegawai yang merasa seperti bekerja di rumah sendiri, dipercaya dan merasa berharga, akan melakukan sesuatu yang lebih dari yang sekadar diminta. Ini karena mereka akan merasa bekerja sambil bermain, mereka menikmati apa yang dikerjakan sehingga tidak merasa berat melakukan kerja ekstra karena hak dan martabatnya dihargai dan dinilai penting.

Pada studi pendahuluan juga dijumpai hal-hal yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja seperti adanya penempatan pegawai pada posisi yang tidak sesuai dengan keahliannya dan kurangnya kerjasama yang efektif antar rekan kerja. Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya.. Rendahnya kinerja pegawai lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena pegawai merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada pegawai, tidak ada keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku

tidak objektif dan tidak jujur pada pegawai, dan juga tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Kepuasan kerja pegawai juga tidak terlepas dari iklim organisasi yang berlaku. Iklim organisasi merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Apabila iklim organisasi tidak kondusif maka ketidakpuasan kerja akan terjadi, begitu juga sebaliknya, jika iklim organisasi kondusif maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan sehingga tercipta motivasi dan kepuasan kerja yang baik dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja. Sistem remunerasi bagi setiap pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang diterapkan oleh pemerintah. Pegawai negeri sipil yang selama ini hanya memperoleh remunerasi dalam bentuk *pay for person* dan *pay for position*, maka Kementerian Keuangan telah memulai reformasi birokrasi yang salah satunya merubah sistem remunerasi dari pertimbangan pribadi dan jabatan menjadi remunerasi berdasarkan *grading*, reformasi birokrasi perlu dan akan dilakukan secara bertahap untuk seluruh jajaran Pegawai Negeri, yang dimulai oleh Kementerian Keuangan, dengan merubah sistem remunerasi dimana penerimaan pegawai selain gaji yang didasarkan pada golongan, juga diberikan penghasilan tambahan sebagai kontra prestasi dari kinerja saat ini.

Adapun tambahan tersebut diperhitungkan dari pendidikan dan pengetahuan, pengalaman yang diperlukan, kompleksitas (kerumitan) pekerjaan, ruang lingkup

pekerjaan, jenis dan sifat masalah yang harus dipecahkan, pengawasan yang diterima, tanggung jawab supervisi/pengawasan terhadap orang lain, dampak dari keputusan/akibat dari kesalahan, hubungan-hubungan kerja yang harus dilakukan dan kondisi lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi pegawai negeri sipil merupakan suatu hal yang dapat memberikan solusi bagi perbaikan kinerja pegawai.

Motivasi timbul diakibatkan oleh dua (2) faktor yaitu faktor internal adalah faktor yang timbul dari dalam diri seseorang sedang faktor eksternal adalah faktor di luar diri seseorang. Wahyosumidjo (2001) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut instrinsik atau faktor diluar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Oleh karena itu, peningkatan nilai motivasi dapat dilakukan dengan memberikan semangat kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dorongan ini dapat berupa penghargaan kepada setiap pegawai yang mempunyai kinerja yang baik atau memberikan kompensasi dalam bentuk lain sesuai dengan ketentuan yang ada. Peningkatan motivasi pegawai ini merupakan hal yang sangat berarti bagi setiap oerorganisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi dilingkungan perusahaan. Seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan yang terbaik bagi suatu organisasi. Hal inilah yang menyebabkan motivasi sangat memberikan kontribusi yang penting bagi setiap organisasi. Kepuasan kerja yang dialami oleh setiap pegawa berbeda-beda. Tetapi ada kondisi yang dapat memberikan kepuasan kerja dalam diri setiap pegawai. Sikap-sikap pegawai terhadap pekerjaannya dapat didasarkan atas berbagai karakteristik yang menjadi pertimbangan setiap pekerja (pegawai) seperti gaji/upah, kondisi kerja

dan kesempatan promosi. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Selain itu, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi lebih besar dalam penetapan sasaran, mereka mulai merasa dirinya lebih menjadi bagian dari organisasi

5.8.4. Kinerja Pegawai

Dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS (KPPN) berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS (KPPN) yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS(KPPN) yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek **kuantitas, kualitas, waktu**, dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS(KPPN) yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik. Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS(KPPN) yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian. Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS(KPPN) yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja.

Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian. Sistem penilaian prestasi kerja PNS(KPPN) yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS (KPPN) yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS(KPPN).

Dalam ketentuan penutup PP ini dinyatakan:

1. Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (*lebih akrab disebut DP3*), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
2. Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, semua peraturan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini.
3. Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan, yang mulai dilaksanakan pada tanggal 1 Januari 2014.

5.9. Implikasi Penelitian

5.9.1. Implikasi Teoritis.

Secara teoritis sumbangan yang diberikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Stres Kerja berakibat Kepuasan Kerja Pegawai cenderung menurun. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Womble,(2010)
2. Kepuasan kerja memiliki peranan yang penting guna memperkuat budaya kerja dan mengurangi Stres Kerja guna menghasilkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga memberikan sumbangan secara praktis terhadap KPPN Jakarta.
3. Budaya kerja lebih difokuskan pada pembinaan sikap mental Pegawai agar secepatnya dapat berubah secara keseluruhan Selain itu pelayanan kepada

masyarakat harus lebih diutamakan, karena Pegawai adalah abdi masyarakat yang kewajibannya memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

4. Penataan kerja pada aspek sumber daya manusia menjadi pokok permasalahan yang perlu untuk menjadi prioritas. Sampai saat ini masih diperlukan sistem penataan penempatan personil berdasarkan pada kriteria kinerja dibandingkan dengan hal-hal yang lain. Sehingga dengan adanya personil yang sesuai dengan kapasitas yang dimiliki akan meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan.

5. Kepuasan kerja telah diimplementasikan KPPN Jakarta. Kepuasan kerja yang telah dimanfaatkan oleh Pegawai guna mendukung Kinerja Pegawai adalah *Otonomi dan Umpan balik*. Pegawai dalam menjalankan tugas telah terlatih pola pikir dengan cara pandang menurut sistem yang berlaku dipahami oleh Pegawai.

5.9.2. Implikasi Praktis.

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi praktis dalam upaya pengembangan sumber daya manusia pada aparatur pemerintah dalam bidang pengelolaan keuangan Negara dimana dalam mengelola keuangan diperlukan sumber daya yang terampil dan tidak boleh ada yang stres.

5.10. Temuan Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja belum bisa meningkatkan kepuasan kerja. Secara normatif bahwa budaya kerja pada KPPN Jakarta memiliki nilai-nilai yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja, aturan-aturan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya sudah dilakukan dengan

baik seperti remunerasi pegawai, dan tunjangan lainnya. Namun pada implementasinya para manajer di KPPN dirasakan oleh pegawai tunjangan yang diberikan belum merata. Persepsi pegawai masih merasakan bahwa terjadi perbedaan dalam pemberian insentif. Perbedaan tersebut terletak antara KPPN yang ada di Jakarta. KPPN yang satu mendapat tunjangan sesuai kebijakan pemimpinnya, sementara KPPN lain belum merasakan tunjangan sebagaimana yang telah diberikan kepada KPPN yang telah menerima tunjangan. Stres kerja cenderung meningkat mengakibatkan kepuasan kerja menurun. Hal ini terjadi karena kelebihan beban kerja dimana pegawai diberi tugas yang banyak pada waktu yang bersamaan, sehingga mempengaruhi pelaksanaan kinerja pegawai. Demikian juga stress kerja cenderung meningkat mengakibatkan belum bisa meningkatkan kinerja pegawai karena adanya beban kerja yang dipersepsikan pegawai sangat memberatkan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga ketepatan dan kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas tidak tercapai.

Kepuasan kerja cenderung belum dapat meningkatkan kinerja pegawai karena kepuasan kerja tidak nampak pada pegawai KPPN Jakarta akibat stress yang melanda pegawai pada umumnya. Namun, *budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai*. Hal ini disebabkan adanya Aturan yang ketat mengenai kedisiplinan kerja. Pegawai yang tidak masuk 3 tunjangan remunerasinya dipotong. Diberlakukannya Assesment terhadap seluruh pegawai secara intensif dengan tujuan untuk diketahui kompetensi masing-masing individu dalam implementasi kinerja pegawai.

5.11. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini adalah mengamati budaya kerja yang dikaitkan dengan stress kerja, kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawainya di Kantor Perbendaharaan Negara di Jakarta. Masalah budaya kerja di masing-masing lembaga pemerintah dan swasta dimungkinkan sangat berbeda, sehingga tidak bisa digeneralisasikan ditempat yang lain.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis penelitian yang dilakukan, serta tindakan yang dilakukan guna memberikan masukan guna meningkatkan kinerja pegawai KPPN Jakarta.

6.1. Kesimpulan

1. Budaya Kerja belum mampu meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai KPPN Jakarta karena telah diberlakukannya budaya yang ketat dimana para pimpinan di KPPN mengharapkan lebih dari para pegawainya untuk menjadi abdi Negara yang baik, dan professional.
2. Stres kerja telah melanda sebagian besar pegawai KPPN Jakarta sehingga kepuasan kerja juga rendah.
3. Budaya kerja yang berlaku pada saat ini telah berhasil meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena diberlakukannya budaya kerja yang ketat yang tidak memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melalaikan pekerjaan bahkan setiap individu secara intensif diuji kompetensinya oleh tim Independen yang sengaja diadakan di KPPN Jakarta, sehingga mau tidak mau mereka melaksanakan kinerja dengan baik.
4. Stres kerja dalam penelitian ini secara implisit belum bisa meningkatkan kinerja dengan baik, namun secara eksplisit mereka terpaksa melakukan kinerja dengan baik karena ketatnya peraturan sehingga mau tidak mau melaksanakan tugas walaupun kondisinya stress.
5. Kepuasan kerja belum bisa meningkatkan kinerja pegawai dalam penelitian ini karena selama ini mereka tidak ada kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak ada disebabkan oleh stress kerja yang melanda sebagian pegawai KPPN.

6.2. Saran.

1. Indikator yang lemah kontribusinya terhadap pembentukan variabel budaya organisasi adalah bekerja secara cepat. Oleh sebab itu, perlu ditingkatkan budaya yang kuat tentang kecepatan menyelesaikan tugas. Kecepatan disini bukan berarti cepat tapi tidak tepat, namun diperlukan kecermatan dan ketelitian dalam mengolah data keuangan Negara.
2. Indikator yang paling tinggi kontribusinya terhadap pembentukan variabel stress kerja adalah bekerja harus dilaksanakan tepat waktu. Sementara pegawai yang stres pada umumnya tidak bisa melakukan pekerjaan tepat waktu. Oleh sebab itu, perlu diadakan arahan-arahan pimpinan yang bersifat pencerahan terhadap mentalnya agar tidak stres berkepanjangan.
3. Indikator yang kontribusinya paling rendah dalam pembentukan variabel kepuasan kerja adalah senang ketika pekerjaannya berguna bagi organisasi. Perlu mendapatkan perhatian dari manajer atau pimpinan KPPN tentang kepuasan kerja pegawainya.
4. Kontribusi paling rendah pada variabel kinerja adalah penyelesaian tugas tepat waktu. Oleh sebab itu, diperlukan sumber daya manusia yang handal dan memiliki kecermatan dan ketepatan dalam melaksanakan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. (1996). *Birokrasi*. Terj. M. Rusli Karim. Yogyakarta: Tiara Wacana. 17
- Albert (1980) The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1):99-118.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Gun Fie, D.Y., & Shah Alam, S. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Aamodt, M.G. (1999). *Applied industrial/organizational psychology* (3rd ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole Wadsworth
- Atkinson, J. W. (1964), An Introduction to Motivation, Princeton, NJ: Van Norstrand.
- Atkinson dkk., 2004 Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5):491.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing, 1988, Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*. 103 (3):411-23.
- Amstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Barlett, 2001, The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*. 12:335.
- Barney, Jay B.; Hesterly, William S. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage*, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161–173.
- Baron, R.A. dan J. Greenberg. 2003. *Behavior in Organizations*. International Edition. Edisi ke-8. PrenHall. USA.
- Benkhoff (1997) : Ignoring commitment is costly : New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*, 50: 701-726

Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, 1993, *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc.

Beehr, Terry A. dan John E. Newman, 1978, "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, 31

Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson, 1993, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXX. 63-77

Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson, 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 58, 70-80

Buchari Zainun. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara.

Burke, 2003, Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *The International Journal of Sociology and Social Policy*. 23:129.

Bentler, P.M. and C.P. Chou, 1987, Practical issue in structural modeling, *Sociological Methods and Research*. 16 (1):78-117

Bunk, B.P., de Jonge, J., Ybema, J.F., and de Wolff, C.J. (1998): Psychological aspects of occupational stress. In P.J. D. Drenth, H. Thierry and C.J. de Wolff (Eds.): *Work Psychology*. Hove, Psychology Press

Casio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors

Certo, Samuel C. & S. Travis Certo. 2006. *Modern Management*, Pearson Prentice Hall.

Chang and Lee, 2006, Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment-An empirical study in taiwan. *The Business Review*. 6 (1):201- 207.

Chiu, *et al.*, 2005, Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *The Journal of Management Development*.24 (10):837-855.

Chiu and Tsai, 2006, Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*. 140 (6): 517-530.



Church, Allan H, 1995, "Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", *Human Business Development Quarterly*, Vol.6,173-205.

Chinkun, 2002, Bureaucratic behavior in the local public sector: A revealed preference approach *Public Choice* **113**: 191–209, 2002

Carson, *et al.*, 2006, Looking for loyalty in all the wrong place: A study of union organization commitments. *Public Personnel Management*. 35 (2):137-151.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (1991). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. California: Sage Publications, Inc.

Cooper, C. L., & Payne, R. (1994). *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*. USA: John Wiley & Sons, Ltd.

Coelho,2008, Flexible Bureaucracies: Discretion, Creativity, and Accountability in Labor Market Regulation and Public Sector Management. Dissertation Chair: Judith Tandler Title: Professor of Political Economy

Cook, C.W., and Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Ed. New York : McGraw Hill. Diefendorff, *et al.*, 2006, Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59 (2):365-393.

Davis, K & J. W. Newstrom, 1995, *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta. Erlangga.

Davis, M., Elizabeth, R. E., and Matthew, M. (2000). *The Relaxation and Stress Reduction Workbook*. 5th Edition. New York: New Harbinger Publications.

Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.

Dwaikat (2008) Work Stress And Employee Performance In Banking Sector Evidence From District Faisalabad, Pakistan

Eep Saefulloh Fatah. (1998). *Catatan Atas Gagalnya Politik Orde Baru*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar.

Engange, 2001, The effects of environmental factors on bureaucratic performance in Cameroon. Doctor philoshopy. Texas University



Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit BP Undip, Semarang.

Fitz-enz, J., 1997, *It's Costly to Lose Good Employee*, Workforce, 50,50.

Fuller, 2003, A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment, *Journal of Social Psychology*, 143 (6):789-791.

Futrell, Charles and A. Parsuraman (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover," *Journal of Marketing* 48(4), 33-40.

Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen*. Bandung : Rosda Karya

French, J. R. P., Raven, B. The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row, 1959. Fontana (1989)

Foot, D.K., and Venne, R. (1990), Population, Pyramids and Promotional Prospects. *Canadian Public Policy*, 14(4), 387-398.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration—aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.

George Everly dan Daniel Girdano (1980), Assessment of the human stress response : neurological, biochemical, and psychological foundations

George S. Everly, Daniel A. Girdano(1980) The stress mess solution: the causes and cures of stress on the job R. J. Brady Co., 1980 - 174

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88

Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, *Organisasi* Jilid I, Terjemahan Darkasih. Jakarta : Erlangga.

Gibson, dan Ivancevich. 1996. *Manajemen* Edisi Sembilan Jilid 1. Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. Jakarta : Erlangga.

Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga



Gomes, Fanstino Cardoso , 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Ketiga , Andi Offset, Jakarta.

Gomes, Luis R. Meija ; David Balkin ; Robert L Candy, 2001. *Managing HumanResources* , Edition 3, Prentice Hall International., Inc. New York

Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Gordon, Thomas. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Gbolahan (2009). Comparative Reproductive and Growth Performance of *Clarias gariepinus* (Burchell, 1822) and Its Hybrid Induced with Synthetic Hormone and Pituitary Gland of *Clarias gariepinus* *Turkish Journal of Fisheries and Aquatic Sciences* 12: 619-626 (2012

Gbolahan dan Al-Qahtany,D mohammed.2005."The linfluence Of Performance Appraisal On Organizational Commitment : The Case Of Botswana". *Journal of Pure & Applied Sciences*,Vol.2,No.3, October 2005 : 81-94.

Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Griffin, Ricky W., 1987, *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Hair, J.F., *et al.*, 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.,New Jersey.

Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting Organizations and Society*, 9(3/4), 241–252.

Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell, 1996, The Management of customer-contact Service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*. 60 (4): 52-70.

Hafer and Martin, 2006, Job involvement or affective commitment: a sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 8:2-19.

Hale, J., 1998, Strategic rewards: Keeping your best talent from walking out the door. *Compensation & Benefits Management*. 14 (3), 39-50.



Hasibuan. 2001. *manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Edisi Keempat. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.

Hasibuan S.P. Malayu, 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung Jakarta

Haque (2009) Assessment of the human stress response : neurological, biochemical, and psychological foundations *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 76-88.

Herry Purnomo (2009) dalam kegiatan pengarahan terhadap para karyawan KPPN tanggal 3 September 2009.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Hofstede, G.H. (1980), *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London.

Hofstede, G.H. (1983), "The cultural relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 76-88.

Hofstede, G.H. (1984), "Cultural dimensions in management and planning", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 81-99.

Hofstede, G.H. (1985), "The interaction between national and organizational value system", *Journal of Management Studies*, Vol. 22 No. 4, pp. 347-57.

Hulin dan Judge, 2003 Job Satisfaction and Job Affect A chapter to appear in: S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press

Husein Umar. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Igbaria and Siegel, 1992, An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9:101-126.

Imtiaz (2009) Impact workstress to performance and Satisfaction. *Journal The Social Science*, 38 : 233- 250.

Isaac, S & Michael, WB., 1983, *Hand Book in Research and Evaluation*. 2nd Edition. California, USA: Edit Publishers



Jaharudin. 2008. *Persepsi Sumber Motivasi Kerja dan Kualitas Pelayanan Penyuluh Pertanian di Kabupaten Rokan Hulu Propinsi Riau.*, Institut Pertanian Bogor. Bogor

Jones, Eli, Donna M. Katak, Charles M. Futrell, and Mark W. Johnston (1996), "Leader behavior, work-attitudes, and turnover of salespeople: an integrative study," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16(2), 13-23.

Jones, Pam. 2002. *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta : Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Karakter.

Jürges, Hendrik, 2003, "Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers", *LABOUR*, Vol. 17 (4) 489-518

Kazmi, Rubina, Shehla Amjad, dan Delawar Khan. 2008. *Occupational Stress and its Effect on Job Performance A Case Study of Medical House Officers of District*. J ayub Med Coll Abbottabad

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley

Kerlinger F.N., 1990, *Foundation of Behavioral Research* (terjemahan) Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.

Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Wehrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kurniasari, Luvy, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan terhadap Intensi Turnover, *Tesis*, Yayasan Dana Mandiri Sejahtera

Kumar, Jalaja., Rao, B. D. (2007). *Job Satisfaction of Teacher*. New Delhi: Sachin Printers.

Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (Vol. 47): Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology.

Kluckhohn, Florence, and Fred Strodbeck. 1961. *Variations in Value Orientations*. Chicago: Row, Peterson

Kotter, J.P. and S.L. Hasket. 1997. *Corpo-rate Culture and Performance*. PT Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd, Jakarta. Lawler (1973)



Landy, M. S., Statistical and Bayesian models of depth cue integration and what they tell us about making more realistic virtual 3D displays. December 2, 1999, Interval Research Corp., Palo Alto, California.

Lambert, 2001, The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Journal The Social Science*, 38 : 233- 250.

Lawton, 2006, Researching Ethics for Public Service Organizations, Public Integrity, Winter 2005–6, vol. 8, no. 1, pp. 11–33.

Lum, L. 1998, Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, *Journal of Organizational Behavior*. 19:305-324.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1996. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid II/Edisi Ketiga. Jakarta: Toko Gunung Agung.

Liyana (2010), A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut, Malaysia. *Uluslararası Sosyal Ara_tirmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009*

Lorenzo Fariselli (2009), Stress, Emotional intelligence, and Performance in Healthcare Publication Date: February 25, 2008

Ling,(2009), *Commercializing Culture in the Global City: Spatial Practices and Symbolic Boundaries of Contemporary Art in Beijing Dissertation*

Locke. Edwin.A, (1965), *Interaction of Ability and Motivation in Performance*, Perceptual and Motor Skills, Volume 21.

Luthans, F., 1992, *Organizational Behavior*, 6th edition, Mc Graw Hill Book Company, New York

Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*, 5th ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. 2008. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19:818–827.

Luthans, F., & Avolio, B. J. 2008. The 'point' of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, in press.



- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1), 61-78.
- Mangkunegara, AA. AP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Matterson M.T and J.M. Ivanceveich (1987), *controlling work stress* (San Francisco;Jossey-Bas
- Mathur, P; Aycan, Z and Kanungo, R N (1996). "Indian Organizational Culture: A Comparison Between Public and Private Sector," *Psychology and Developing Societies*, Vol 8, pp 199-222
- McNeese–Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment" *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Miftah Thoha. (1991). *Perspektif Perilaku Birokrasi: Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara Jilid II*. Jakarta: Rajawali Press.
- (1991). *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Yogyakarta: P.T. Media Widya Mandala.
- Moh. Nazir. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- M. Manullang, 1977. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Monara.
- Maman Ukas. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung : Penerbit Agnini.
- Mathis, Robert R. & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I dan II*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Mobley, W.H., 1977, Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*. 62:237-40.
- Motowidlo, Packard dan Manning (1986), *Controlling work stress* (San Francisco;Jossey-Bas
- Mueller, Daniel J., 1996, *Mengukur Sikap Sosial Pegangan untuk Peneliti dan Praktisi*. Terjemahan Eddy Soewardi K., Jakarta: Bumi Aksara.
- Munandar, 2001 *Psikologi industry Universitas Indonesia*. Jakarta.



Murray, T. J., and Forbes, D. (1986). Where Have All the Middle Managers Gone? *Dun's Business Month*, 31-34.

McCormick, E. J & Tiffin, J. 1979. *Industrial Psychology*. New Delhi: Prentice Hal

Newby 1999, Job Stress, Job Satisfaction *Journal of Management Research* 2011, Vol. 3, No. 1: E1

Nanus Burton (1992) *The Strategies for Taking Charge*, co-authored with Warren Bennis, and *Visionary Leadership*, published in 1992, which was named one of the best management books of the year by *Library Journal*.

O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan : Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit*. Trejemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.

Priyo Budi Santoso. (1997). *Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.

Peterson, 2009, Job Stress, Job Satisfaction and intention to leave. Among new Nurses. A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Graduate Department of Nursing Science University of Toronto

Parsons, T. & Shils, E.A. (Eds.) (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Paillé, 2010 Perceived Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research* 2011, Vol. 3, No. 1: E1

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. C., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

Pugno & Sara Depedri, 2009. "Job performance and job satisfaction: an integrated survey," Department of Economics Working Papers 0904, Department of Economics, University of Trento, Italia.

Randall S. Schuler, Susan E. Jackson (1980): A Quarter-Century Review of HRM in the U.S.

Ramlall, S., 2003, Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness, *Applied H.R.M. Research*. 8(2):63-72.



Ruyter J.C. de, Jong, A. de, en M.G.M Wetzels, (2009), Antecedents and consequences of environmental stewardship 5 in boundary-spanning B2B teams, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (4), 470-487.

Rubina Kazmi (2010), Occupational Stress And Its Effect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad

Rhoades and Eisenberger, 2002, Perceived organization support: A review of the literatur. *Journal of psychology*. 87 (4):698-714.

Rivai, 2001, Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intense keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al. Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 3 (1):335-352.

Ross, R. R., & Altmaier, E. (1994). *Intervention in occupational stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ross, R., Altmaier, E., & Russell, D. (1989). Job stress, social support, and burnout among counseling center staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36,464-470

Robbins, S.P., 2005, *Organizational Behavior*. Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall. San Diego.

----- S.P. 2003. Perilaku Organisasi. Jilid 2. PT Indeks. Jakarta.Robin, D.P. and E.R.

----- P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.

----- S.P and Tomoty A. Judge, 1996. *Organizational Behaviour* , Seventh Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey.

Reidenbach (1987), "Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 39 (April), 20-27

Roberts, J. A., Lapidus, R. A., and Chonko, L. B. (1997). Salesperson and Stress : The Moderating Role of Locus of Control on Work Stressors and Felt Stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 93-108.

Ryaas Rasyid. (1998). *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*. Jakarta: Yarsif Watampone.

Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo PersadaRusli Syarif. 1991. *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, Bandung : Angkasa



- Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1999). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31-39.
- Sutherland & Coper (1990), *Strategic stress management: an organisational approach*, Macmillan, Basingstoke.
- Selye H (1956) *The Stress of Life*. McGraw-Hill, New York, NY
- Selye, H. (1992). *The Stress of Life*. New York: McGraw Hill.
- Selye, H. *The stress of life*. New York: McGraw-Hill, 1976.2nd ed.
- Sager, W. (1984). Paleomagnetism of Abbott Seamount and implications for the latitudinal drift of the Hawaiian hot spot. *Journal of Geophysical Research* 89(B7): doi:
- Smartha (2009), "impact of job stress on job satisfaction". *Indian journal of commerce and management studies*, volume-II, (March 2011).
- Spielberger, C. D., & Vagg, P. R. (1998). *Job Stress Survey. Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Spielberger, C. D., Reheiser, E. C., Reheiser, J. E., & Vagg, P. R. (2000). Measuring stress in the workplace: The Job Stress Survey. In D. T. Kenny, J. G. Carlson, F. J. McGuigan & J. L. Sheppard (Eds.), *Stress and Health: Research and Clinical Applications* (Vol. 1, pp. 397-409). Sydney: Harwood/Gordon & Breach Science Internati
- S. Ruky. A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka **Utama**
- Schultz, D. P & Schultz, S. E. 1994. *Psychology and Work Today an Introduction to ndustrial &Organizational Psychology* 6th edition. New York: Macmillan Publishing Company
- Shultz, T Paul, 1982. "Lifetime Migration within Educational Strata in Venezuela: Estimates of a Logistic Model," Economic Development and Cultural Change, University of Chicago Press, vol. 30(3), pages 559-93, April.
- Singer FJ, Murphy EC, Cooper BA, Laing KK (1991) Activity in a hunted and an unhunted herd of Dall sheep. *Appl Anim BehavSci* 29:185±193
- Suprijanto, 2011 Pemberitahuan adanya akun face book Palsu Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI tanggal 18 Oktober 2011, No 9566.

Syukur Abdullah. (1991). "Budaya Birokrasi di Indonesia". Dalam Alfian dan Nazaruddin Sjamsudin (ed.). *Profil Budaya Politik Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., 1983, *Managing Organizational Behavior*. New York: John Willey & Son

Simamora, Henry, 1997 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE. Yogyakarta.

Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: Jersey-Bass Publisher

Stoner, James A. F. and Edward R. Freeman. 1994. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Editor: Heru Sutejo. Jakarta : Intermedia

Tamin Feisal (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara). 2003. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik tanggal 10 Juli 2003. Download from [url:http\www.Google.Com.Asseded](http://www.Google.Com.Asseded) 15. Januari 2008,

Terry, George R. 1986. *Asas-asas Manajemen* Alih Bahasa; Winardi. Bandung: Penerbit Alumni.

Timmreck, Thomas, 2001, *California State University, San Bernardino, California, "Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Enviroment". The Health care Manajer* : Sep 2001;20,1; ABI/INFORM Research, pg 42.

Olorunsola 2010 Job Satisfaction And Gender Factor Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities **Vol 3, No 10 (2010)**

Von Onciul, J. (1996). Stress at Work. *British Medical Journal*, 313(7059), 745-748.

Vroom, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationship among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571–591



Williams,2011, Job Stress, Job Satisfaction, and Intent to Leave Employment among Maternal-Child Health Nurses. Thesis submitted to The Graduate College of Marshall .

Womble (2010), Impact Of Stress Factors On College Students Academic Performance. *Journal*, 35, 84-88.

Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane, 2001. *Organizational Behavior a Global Perspectives*. Australia : John Willey & Sons.

Zeffane, R.M., and Gul, F.A., 1995, Determinants of employee turnover intentions: an exploration of a contingency (P-O) model, *International Journal of Employment Studies*. 3 (2): 91-118



INSTRUMEN PENELITIAN

Saya: Khuzaeni, NIM : 0830407118 Mahasiswa Pasca Sarjana Program Doktor Universitas Brawijaya Malang. Berdasarkan Surat Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang No: /PPs/H.10.2/PG/2011.

Tertanggal 12 Oktober 2010 diijinkan untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir. Adapun Judul Penelitian adalah PENGARUH BUDAYA KERJA DAN STRES TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta)

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, saya mohon Sdr/Sdri untuk mengisi formulir ini dengan cara mencontreng (), pada kolom IDENTITAS RESPONDEN (Umur, Jenis Kelamin, Fungsi, Pendidikan terakhir, dan masa kerja pegawai) dan pada halaman 2 terdapat kolom skala 1 s.d 5 yaitu 1. Sangat Tidak Setuju; 2.Tidak Setuju; 3. Ragu-Ragu; 4 Setuju dan 5 Sangat Setuju. Kemudian pilih salah satu diantaranya sesuai dengan persepsi Sdr/Sdri atas pernyataan yang tertera di sebelahnya. Jawaban Sdr/Sdri atas instrumen penelitian ini semata-mata hanya untuk keperluan akademis yang sifatnya netral atau independen.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Umur	a	b	c	d	e
:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	20-25	26-30	31-35	36-40	41.>
2. Jenis Kelamin	a	b			
:	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	Laki-Laki	Perempuan			
3. Fungsi / Bagian	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
4. Pendidikan	a	b	c	d	e
:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	SMP	SMA/SMK	D 1 /D'3	S.1/D.IV	S2
5. Masa kerja pegawai	a	b	c	d	e
:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2-5 th	6-10 th	11-15 th	16-20 th	21-25th 26
6. Status keluarga	a	b			
:	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	Kawin	Belum Kawin			
7. Jumlah anak	a				
:	<input type="text"/>				
	Isi angka				

INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel Budaya Kerja

Indikator	Butir	STS	TS	N	S	SS
Fleksibel	Saya selalu mengikuti perkembangan Teknologi informasi					
	Saya bekerja berdasarkan SOP					
	Saya bekerja mengutamakan keterbukaan					
Mentaati Kewajiban	Saya bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan					
	Saya bekerja secara cepat					
	Saya bekerja sesuai rencana					
	Pencapaian target merupakan prioritas saya					
Tanggungjawab	Saya selalu bekerja untuk kepentingan umum					
	Saya bekerja selalu menepati Janji					
	Saya bekerja mengutamakan kebenaran.					
	Saya berani menghadapi kenyataan walau berisiko.					
Proaktif	Saya selalu inisiatif dalam bekerja.					
	Saya bekerja selalu berorientasi pada proses					
	Saya bekerja selalu berdasarkan target.					
	Saya selalu menjaga nama baik institusi saya bekerja.					
Partisipasi	Saya selalu membantu pekerjaan rekan yang mengalami kesulitan.					
	Saya selalu memperhatikan nilai social pada lingkungan					
	Saya selalu mem back up data keuangan.					
	Saya selalu melakukan penataan administrasi yang tertib.					

VARIABEL : STRES KERJA

Indikator	Butir	STS	TS	N	S	SS
Beban Kerja (X2.1).	Saya bekerja dituntut untuk berkualitas.					
	Saya bekerja dituntut untuk lebih banyak menghasilkan.					
	Tugas yang diberikan kepada saya rumit (R).					
Tekanan waktu. (X2.2)	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu terbatas.(R)					
	Jam kerja menurut aturan dari jam 07.30 s.d 17.00 (R)					
	Jam istirahat saya selalu digunakan untuk bekerja.(R)					
	Waktu libur selalu digunakan untuk menyelesaikan kerja.(R)					
Ketersediaan waktu (X2.3)	Saya selalu membawa pulang sisa pekerjaan di kantor ke rumah (R)					
	Saya selalu diberi tugas banyak dengan waktu yang bersamaan.(R)					
	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sangat rumit.(R)					
	Pekerjaan yang diberikan kepada saya cukup sulit dilaksanakan(R)					
Tuntutan peran (X2.4)	Saya selalu bekerja dilaksanakan dengan cermat					
	Bekerja harus dilaksanakan dengan baik.					
	Tiap ke kantor, saya selalu menanda tangani absen.					
	Saya bekerja dilaksanakan dengan tepat waktu.					

VARIABE KEUASSAN KERJA

Indikator	Butir	STS	TS	N	S	SS
Otonomi	Saya selalu diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan					
	Saya selalu mendapat kebebasan berfikir.					
	Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
Umpan balik	Saya senang mendapat apresiasi terhadap hasil kerja.					
	Saya senang ketika hasil kerjanya berguna bagi organisasi.					
	Saya senang ketika pekerjaannya dibantu rekannya.					

VARIABEL : KINERJA PEGAWAI

Indikator	Butir	STS	TS	N	S	SS
Waktu Kerja	Selalu datang/pulang sesuai jam kerja.					
	Penyelesaian tugas tepat waktu.					
Kualitas	Kemampuan merencanakan kerja.					
	Memiliki keterampilan kerja.					
Kuantitas	Bersedia bekerja di luar jam kerja.					
	Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang ingin dicapai.					

**TERIMA KASIH ANDA TELAH MENGISI INSTRUMEN PENELITIAN
INI DENGAN BAIK.**

