



## PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Kausal Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan)

Rachmayanthi<sup>\*)</sup>

Email : yanthyrachma@yahoo.co.id

### ABSTRAK

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kausal Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan).** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengaruh langsung struktur organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lembaga pemasyarakatan Cipinang. Penelitian dilakukan di Direktorat Jenderal Fisiologi pada tahun 2016 dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur yang digunakan dalam pengujian hipotesis dan 100 sampel yang dipilih secara simple random sampling. Temuan penelitian ini adalah: 1) ada pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kinerja; 2) ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja; 3) ada pengaruh langsung struktur organisasi kepuasan jab; 4) terdapat pengaruh tidak langsung struktur organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja mungkin secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan juga secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap struktur organisasi. Oleh karena itu, bila kita ingin memperkecil variasi yang terjadi dalam kinerja, faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan struktur organisasi perlu diperhitungkan.

### ABSTRACT

**EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND WORK SATISFACTION OF EMPLOYEES PERFORMANCE** (Causal Studies In Employees of the Directorate General of Penitentiary) The objectives of the research is to obtain the direct effect of organizational structure and job satisfaction on the performance of correction officers at Cipinang correctional institution. The study was conducted at Direktorat Jenderal Correctional in 2016 by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis and 100 samples selected by simple random sampling. The finding of the research are: 1) there is a direct effect of organizational structure on performance; 2) there is a direct effect of job satisfaction on performance; 3) there is a direct effect of organizational structure on job satisfaction; 4) there is an indirect effect of organizational structure on performance through job satisfaction. Based on these findings, it could be concluded that any changing or variation occurred at performance might have been directly significant effected by job satisfaction, and also indirectly significant effected by organizational structure. Therefore, when we want to minimize the variation which occurred in performance, these factors such as job satisfaction and organizational structure are necessary to be taken into account.

**Keywords:** performance, organizational structure and Job satisfaction.

---

<sup>\*)</sup> Dosen Universitas Pamulang



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan merupakan organisasi yang memiliki karakteristik tugas berbeda dari organisasi lainnya yang membedakannya karena memiliki tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan perumusan kebijakan dan pelaksanaan di bidang pemasyarakatan. Menurut Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, Pemasyarakatan adalah kegiatan untuk melakukan pembinaan Warga Binaan Pemasyarakatan berdasarkan sistem kelembagaan, dan cara pembinaan yang merupakan bagian akhir dari sistem pemidanaan dalam tata peradilan pidana.

Mengacu kepada Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Pasal 65 menyebutkan bahwa: "Pembinaan unit organisasi di lingkungan Instansi Vertikal dan Unit Pelaksana Teknis yang menangani tugas dan fungsi yang bersesuaian dengan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal, pembinaannya dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang bersangkutan".

Berdasarkan hal tersebut diatas maka tugas dan fungsi pembinaan yang dilaksanakan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dimaksud meliputi bidang: pelayanan, pembinaan, pembimbingan, pengelolaan, perawatan dan pengamanan. Secara praktik empiris Direktorat Jenderal Pemasyarakatan telah melaksanakan perumusan kebijakan berupa regulasi teknis pemasyarakatan sebagai pedoman pelaksanaan kerja di UPT Pemasyarakatan dan pada Tahun 2016 telah menghasilkan rumusan antara lain berupa regulasi: Undang-Undang yaitu RUU Pemasyarakatan; Peraturan Pemerintah sebanyak 4 regulasi; Peraturan Menteri sebanyak 13 regulasi; Standar Pemasyarakatan sebanyak 34; SOP sebanyak 364 dan pengembangan Sistem IT dalam rangka pemberian Hak WBP. Dimana kebijakan yang telah dihasilkan tersebut dalam prakteknya bisa implementatif secara efektif dan efisien sebagai pedoman kerja bagi UPT Pemasyarakatan. Oleh karena itu produk yang dihasilkan sangat erat kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia pegawai Ditjen Pemasyarakatan yang merumuskan dan menyusun kebijakan sebagai kinerja kerja baik individu maupun organisasi.

Kebijakan berupa regulasi yang telah disusun dan dibuat Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, monitoring dan evaluasi akan sangat menentukan oleh sejauhmana tingkat keberhasilan SDMnya dalam komunikasi, dukungan sumber daya, kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan, kecenderungan-kecenderungan, dan struktur birokrasi. Dalam cakupan yang begitu luas maka secara keseluruhan pembenahan terhadap Direktorat Jenderal Pemasyarakatan adalah meningkatkan kinerja pegawai menuju terwujudnya pelayanan prima (*good governance*).

Fenomena yang terjadi di dalam melakukan aktivitas pekerjaan, biasanya tidak semua pegawai menyadari pentingnya peran dan tanggung jawab mereka bagi organisasi.



Berdasarkan hal tersebut, penulis menetapkan judul penelitian: "Pengaruh Struktur Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja: Studi Kausal Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan".

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kinerja?.
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja?.
3. Apakah terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja?.
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung struktur organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja?.

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendapatkan informasi struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
2. Untuk mendapatkan informasi kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
3. Untuk mendapatkan informasi struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mendapatkan informasi struktur organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Kinerja**

Konsep kinerja didefinisikan Colquitt, LePine dan Wesson sebagai "*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*" (nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif, atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi). Kinerja juga ditentukan oleh tiga faktor yaitu: 1) kinerja tugas (*task performance*) meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat di dalam transformasi sumber daya organisasi kedalam hasil produksi organisasi baik barang atau jasa, 2) perilaku kesetiaan (*citizenships behavior*) adalah aktivitas karyawan secara sukarela tidak untuk diberi penghargaan tetapi memberikan kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas kerja di tempat kerjanya, dan 3) perilaku kontra produktif (*counter productive behavior*) adalah perilaku karyawan yang dengan sengaja menghambat pemenuhan tujuan organisasi yang memberikan kontribusi negative pada organisasi. Kinerja



didefinisikan oleh Robbins sebagai hasil pencapaian kerja individu yang menggambarkan usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran. Menurut Donnelly kinerja diartikan sebagai penilaian unjuk kerja yang secara umum merupakan penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu atau kelompok dalam organisasi.

## **B. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Colquitt, LePine dan Messon sebagai "*a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*" (suatu keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja) dengan kata lain adalah bagaimana anda merasakan tentang pekerjaan anda dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Kepuasan kerja akan menghasilkan *outcomes* berupa kepuasan dan kinerja (*satisfaction and performance*), kepuasan dan beralih pekerjaan (*satisfaction and turnover*), kepuasan dan ketidakhadiran (*satisfaction and absenteeism*). Kepuasan kerja berpengaruh kepada kinerja pekerjaan (*job performance*).

## **C. Struktur Organisasi**

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson, struktur organisasi "*An organizational structure formally dictates how jobs and tasks are divided and coordinated between individuals and groups within the company*" (suatu struktur organisasi memerintahkan bagaimana pekerjaan dan tugas dibagi dan dikoordinasikan antara individu dengan kelompok dalam suatu perusahaan). Teori Organisasi enam sistem menurut Likert dan Likert menggambarkan struktur organisasi yang makin berkembang.

# **III. METODOLOGI**

## **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Direktorat Jenderal Pemasaryakatan Jalan Veteran Nomor 11 Jakarta Pusat. Penelitian dilakukan pada November 2016 sampai dengan Desember 2016. Penelitian dilaksanakan dalam 4 (empat) tahap, yakni: tahap uji-coba instrumen, pengumpulan data, analisis data, dan tahap penyusunan laporan.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* dengan teknik kausal. Menurut Kerlinger dan Lee, penelitian *survey* mengkaji populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu, untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis. Dalam melakukan itu biasanya mengenai pegawai dan kepercayaan, pendapat, sikap, motivasi serta perilaku



mereka. untuk menganalisisnya menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menguji ada atau tidaknya pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel *exogenous* (variabel yang tidak ada penyebab), yaitu struktur organisasi ( $X_1$ ), dan variabel *endogenous* (variabel yang disebabkan dan atau menyebabkan), yaitu kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan kinerja ( $X_3$ ).

### C. Populasi dan Sampling

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan yang menjadi objek penelitian. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *Simple Random sampling*. Berdasarkan data personel pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan pada November 2016, sebanyak 478 orang menjadi *sampling frame*. Sampel pada penelitian ini adalah 80 pegawai, dihitung dengan menggunakan rumus Slovin.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik penyebaran opinier. Instrumen penelitian adalah opinier dengan model skala Likert. Sebelumnya dilakukan uji validitas dan perhitungan reliabilitas instrumen penelitian. Instrumen yang diuji cobakan dalam penelitian ini yaitu Struktur Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja ( $X_3$ ). Uji validitas menggunakan *Product Moment* dari Pearson. Uji-coba reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach.

### E. Definisi Variabel

#### 1. Variabel Kinerja

Kinerja adalah perilaku positif pegawai yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan indikator melaksanakan tugas-tugas rutin, melaksanakan tugas tambahan, dan melaksanakan perilaku kesukarelaan.

#### 2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan dan sikap positif yang menyenangkan sebagai hasil penilaian dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja dengan indikator kepuasan upah, kepuasan kesempatan promosi, kepuasan pengawasan, kepuasan dengan rekan sekerja, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

#### 3. Variabel Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pembagian kerja yang memiliki koordinasi, komunikasi, dan aliran kerja serta kekuasaan formal sehingga terbentuk tingkat kerja yang secara efisien, dan efektif dapat mencapai tujuan organisasi, dengan dimensi spesialisasi kerja, rantai komando, jenjang pengawasan, sentralisasi, dan formalisasi.



#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### A. Hasil Penelitian

##### 1. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif data ketiga variabel dapat dilihat pada tabel 4.1

**Tabel 4.1. Rangkuman Statistik Sederhana Setiap Variabel**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
n Valid	80	80	80
Mean	137,50	112,03	121,63
Median	137,50	112,46	121,00
Modus	136,00	111,70	119,50
Std. Deviasi	19,65	19,21	16,00
Varian	386,08	369,06	255,90
Maximum	174	155	155
Minimum	84	55	82
Range	90	100	73

Sumber : Hasil Analisis Peneliti (2016).

##### 2. Uji Normalitas Galat Taksiran

Rangkuman hasil uji normalitas galat taksiran dari semua variabel dalam penelitian ini terdapat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.2 Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran**

Galat Taksiran	L <sub>0</sub>	L <sub>t</sub> α <sub>(0,05)</sub>	Kesimpulan	Ket
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	0,08	0,10	H <sub>0</sub> diterima	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	0,08	0,10	H <sub>0</sub> diterima	Normal
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	0,06	0,10	H <sub>0</sub> diterima	Normal

Keterangan:

L<sub>t</sub> : Nilai kritis uji *Lilliefors* dengan  $\alpha = 0,05$



$L_0$  : Harga mutlak selisih antara peluang skor baku dengan proporsi skor baku yang lebih kecil atau sama dengan skor baku yang sedang dihitung.

### 3. Uji Signifikansi dan Linieritas Model Regresi

**Tabel 4.3 Rangkuman Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi**

Varians	Uji Signifikansi			Uji Linearitas			Kesimpulan
	F hitung	F tabel		F hitung	F tabel		
		0,01	0,05		0,01	0,05	
$X_3$ atas $X_1$	27,95**	6,97	3,96	0,94ns	2,14	1,71	Sangat Signifikan & Linear
$X_3$ atas $X_2$	60,01**	6,97	3,96	1,05ns	2,22	1,75	Sangat Signifikan & Linear
$X_2$ atas $X_1$	16,58**	6,97	3,96	1,28ns	2,14	1,71	Sangat Signifikan & Linear

Sumber: Analisis Peneliti, 2016.

### 4. Pengujian Model

Perhitungan koefisien jalur dilakukan dengan program *Excell*, SPSS versi 17 dan Lisrel 8,70. Berdasarkan tabel terdapat 3 (tiga) buah koefisien korelasi sederhana antar variabel yaitu:  $r_{13}$ ,  $r_{12}$ , dan  $r_{23}$  serta diperoleh 3 (tiga) buah koefisien jalur, yaitu  $p_{31}$ ,  $p_{32}$ ,  $p_{21}$ . Selanjutnya nilai koefisien korelasi matrik menjadi dasar perhitungan analisis koefisien jalur. Masing-masing koefisien dianalisis tingkat signifikansinya dengan analisis varians (ANOVA). Sedangkan signifikansi korelasi diuji dengan uji statistik t (t-test). Dalam tabel seluruh koefisien korelasi antar variabel bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antar variabel dan seluruh nilai koefisien korelasi tersebut signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

**Tabel 4.4 Matriks Koefisien Korelasi Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$**

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1,00		
$X_2$	0,42**	1,00	
$X_3$	0,51**	0,66**	1,00

Keterangan : \*\* = sangat signifikan

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2016).

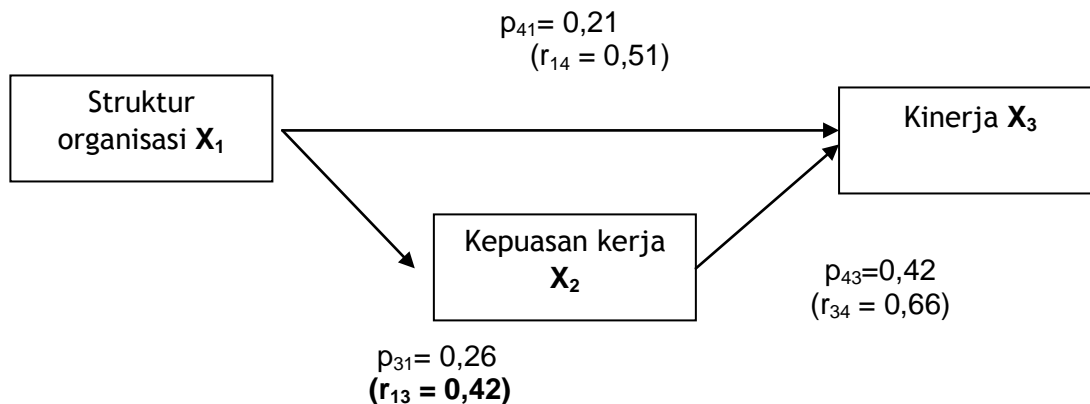
Sedangkan Koefisien jalur pada model struktural disajikan seperti pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Koefisien Jalur

Jalur		Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Hasil Uji
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
$X_3X_1$	$p_{41}$	0,21	2,49**	1,67	2,38	Berpengaruh langsung positif
$X_3 X_2$	$p_{43}$	0,42	4,64**	1,67	2,38	Berpengaruh langsung positif
$X_2X_1$	$p_{31}$	0,26	2,47*	1,66	2,38	Berpengaruh langsung positif

Keterangan : \*\* = sangat signifikan

ns = non signifikan ( $H_0$  diterima karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$ )



Gambar 4.1 Model Empirik Hubungan Struktural Antar-variabel Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur

## 5. Pengujian Hipotesis

### a. Pengaruh Langsung Positif Struktur Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_3$ )

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0 : p_{31} \leq 0$$

$$H_1 : p_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai  $p_{31} = 0,21$  dengan  $t_{hitung} = 2,49$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,67$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $2,38$  ( $\alpha = 0,01$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ),





maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa struktur organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja ( $X_3$ ).

**b. Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_3$ )**

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0 : \rho_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai  $\rho_{32} = 0,42$  dengan  $t_{hitung} = 4,64$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,67$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $t_{tabel} = 2,38$  ( $\alpha = 0,01$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,01$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja ( $X_3$ ).

**c. Pengaruh Langsung Positif Struktur Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ )**

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \rho_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{21} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai  $\rho_{21} = 0,26$  dengan  $t_{hitung} = 2,47$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $t_{tabel} = 2,38$  ( $\alpha = 0,01$ ), karena  $t_{hitung}$  lebih besar  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa struktur organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ).

**d. Pengaruh Tidak Langsung Positif Struktur Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_3$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $X_2$ )**

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0 : \rho_{32} \times \rho_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{32} \times \rho_{21} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai  $\rho_{21} = 0,26$  dan  $\rho_{32} = 0,42$ , maka koefisien jalur untuk pengaruh tidak langsung adalah  $\rho_{32} \times \rho_{21} = 0,42 \times 0,26$  sehingga  $\rho_{32} \times \rho_{21} = 0,11$  dengan  $t_{hitung} = 2,18$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $t_{tabel} = 2,38$  ( $\alpha = 0,01$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa struktur organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja ( $X_3$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_2$ ).

**Tabel 4.6 Rekapitulasi Pengaruh Variabel Eksogen ( $X_1$ ) terhadap Variabel Endogen ( $X_2$  dan  $X_3$ )**

Variabel	Pengaruh Kausal ( $\rho$ )		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Struktur Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ )	0,21	0,11	0,32
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ( $X_3$ terhadap $X_4$ )	0,42	-	0,42
Struktur Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ( $X_1$ terhadap $X_3$ )	0,26	-	0,26

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2016).

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Hal ini mengandung makna bahwa secara umum di Direktorat Jenderal Pemasarakatan terdapat pengaruh langsung: (1) struktur organisasi terhadap kinerja; (2) kepuasan kerja terhadap kinerja; (3) struktur organisasi terhadap kepuasan kerja.

### 1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,21. Nilai  $t_{hitung}$  untuk pengaruh variabel struktur organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 2,49 lebih besar dari pada  $t_{tabel} = 1,67$  pada  $\alpha = 0,05$  dengan  $dk = 77$ . Pada  $\alpha = 0,01$ , di tentukan juga pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kinerja dengan nilai  $t_{tabel} = 2,38$  lebih kecil dari nilai  $t_{hitung} = 2,49$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap kinerja. Selain hal tersebut melalui variabel kepuasan kerja, struktur organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung positif sebesar 0,11 terhadap kinerja karena  $t_{hitung} = 2,18$  lebih besar dari pada  $t_{tabel} (0,05; 76) = 1,67$ . Berdasarkan pembuktian empirik, maka temuan penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, dimana perubahan keragaman struktur organisasi diantaranya melalui spesialisasi kerja, rantai komando, jenjang pengawasan, sentralisasi dan formalisasi, berpengaruh langsung terhadap peningkatan keragaman kinerja, terutama pada melakukan tugas rutin, tugas tambahan dan melakukan perilaku kesukarelaan pada organisasi. Kesukarelaan memiliki signifikansi positif terhadap peningkatan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja positif organisasi. Secara teoretik temuan tentang pengaruh tidak langsung struktur organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja didukung oleh Kinicki dan Kreitner dengan model kinerja dari kepuasan kerja (*A Job Performance Model of Motivation*).



## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil perhitungan koefisien jalur, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,42. Ternyata nilai  $t_{hitung}$  untuk pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja sebesar 4,64  $> t_{tabel (0,05; 76)}$  sebesar 1,67 dan  $t_{tabel (0,01; 76)}$  sebesar 2,38, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan pembuktian empirik, maka temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja. Peningkatan keragaman kepuasan kerja baik kepuasan terhadap 1) gaji, 2) promosi, 3) supervisi, 4) rekan kerja dan 5) pekerjaan akan meningkatkan keragaman kinerja terutama pada kinerja tugas dan perilaku kesukarelaan pada organisasi. Kepuasan Kerja sesungguhnya bagi pegawai berkaitan erat dengan hirarki kebutuhan dari Maslow, dimana pegawai di tahun pemula atau calon pegawai, kepuasan kerja lebih didorong adanya pemenuhan kebutuhan mendasar, namun seiring waktu, bagi pegawai dengan masa kerja yang lebih lama dan mendapat posisi dalam organisasi (sudah berada pada pangkat/golongan/jabatan yang lebih tinggi), Kepuasan Kerja lebih kepada dorongan untuk bekerja dengan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

## 3. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan koefisien jalur antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,26. Dalam penelitian ini ditentukan pengaruh tersebut signifikan atau tidak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Tetapi bila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel struktur organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Ternyata nilai  $t_{hitung}$  untuk pengaruh variabel struktur organisasi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 2,47  $> t_{tabel (0,01; 77)}$  sebesar 2,38, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pembuktian empirik ini, maka dapat dikatakan bahwa temuan ini menunjukkan struktur organisasi merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja. Peningkatan keragaman struktur organisasi diantaranya melalui spesialisasi kerja, rantai komando, jenjang pengawasan, sentralisasi dan formalisasi, akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk bekerja memperoleh kepuasan kerja baik kepuasan terhadap 1) gaji, 2) promosi, 3) supervisi, 4) rekan kerja dan 5) pekerjaan.

Pada kenyataannya, struktur organisasi di lingkungan pegawai merupakan budaya yang kuat dengan ditandai oleh adanya simbol-simbol bersama mulai dari lambang kementerian, pakaian dinas, tanda kepangkatan, emblem sebagai bagian dari artefak organisasi. Keterkaitan dengan pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja, maka perbedaan-perbedaan di atas ikut memberikan andil, walaupun dari hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh struktur organisasi terhadap variabel kepuasan kerja



sebesar 2,47. Kecilnya nilai ini selain disebabkan oleh karena pegawai Ditjen Pemasarakatan adalah orang-orang lama yang sejak diangkat menjadi CPNS hingga sekarang banyak yang belum pernah dimutasikan ke tempat tugas di UPT dan juga disebabkan oleh perbedaan subkultur terutama bila dilihat dari sikap dan persepsi terhadap pekerjaannya.

Kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, maka budaya yang beragam tersebut perlu pendekatan yang berbeda disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*diversity in workplace*).

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap kinerja sebesar 0,21 artinya hubungan kausal struktur organisasi berpengaruh secara nyata dengan kinerja, kuatnya hubungan tersebut berada pada kategori tingkat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan struktur organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,42 artinya hubungan kausal kepuasan kerja berpengaruh secara nyata dengan kinerja, kuatnya hubungan tersebut berada pada kategori tingkat sedang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,25 artinya hubungan kausal struktur organisasi berpengaruh secara nyata dengan kinerja, kuatnya hubungan tersebut berada pada kategori tingkat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan struktur organisasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung positif struktur organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.11 artinya hubungan kausal struktur organisasi berpengaruh secara nyata dengan kinerja melalui kepuasan kerja, kuatnya hubungan tersebut berada pada kategori tingkat sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan struktur organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan melalui peningkatan kepuasan kerja.



## B. Saran

1. Sebaiknya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya pegawai Ditjen Pemasarakatan menggunakan Standar Operation Prosedure (SOP) atau prosedur tetap sehingga diharapkan hasil pencapaian kerja petugas sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Sebaiknya pegawai Ditjen Pemasarakatan secara berjenjang dapat menggunakan fasilitas "IT" untuk mengarahkan dan mensupervisi sistem operasi dan administrasi Ditjen Pemasarakatan disetiap bagian melalui komputerisasi.
3. Seyogyanya untuk memaksimalkan kepuasan kerja bagi pegawai Ditjen Pemasarakatan penerapan *reward and punishment* berdasarkan penilaian kinerja individu yang dilakukan secara detail, transparan, konsisten dan adil.
4. Sebaiknya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, atasan perlu memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik dalam bentuk *soft skill* maupun *hard skill*. Melalui pendidikan dan pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. **Organizational Behavior, Human Behavior at work**. New Jersey: McGraw-Hill International edition Inc., 2002.
- Donnelly, James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich. **Fundamentals of Management**, 7<sup>nd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 1990.
- Draft, Richard L. **Organization Theory and Design**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- Gibson et.al. **Organizations: Behavior, Structure, Processes, 9<sup>th</sup> Edition**. New Jersey: McGraw Hill Companies Inc., 1998.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly. **Organizations, Behavior, Structure, Process**, 8th ed. Philippines: McGraw-Hill/Irwin, 1995, terjemah Nunuk Adiarni. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi 8. Jakarta: Binarupa Aksara. 1996.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. **Organizational Behavior; Key Concepts, Skills and Best Practices, 3<sup>th</sup> Edition**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- Kerlinger, Fred N. **Foundation of Behavioral Research**. Orlando: Harcourt College Publishers Inc., 1996.



Likert, R. dan Likert, J.G. ***New Ways of Managing Conflict***. New York: McGraw Hill, 1976, dalam Vecchio, Robert P, *Organizational Behaviour* USA: Harcourt College Publishers, 2000.

Luthans, Fred. ***Organizational Behavior. 10<sup>th</sup> Ed.*** Singapore: McGraw-Hill/Irwin, 2005, terjemahan Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.

Robbins, Stephen P. ***Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> ed.*** New Jersey: Prentice Hall, 2003, (terjemahan) Benyamin Molan. ***Organizational Behavior***, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006.

Robbins, Stephen P and Timothy A.Judge. ***Organizational Behavior. 13<sup>th</sup> edition.*** New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009.