

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. BANK BNI
CABANG MAKASSAR)**

EKASARI DIMBAROKKE

A012202051



**PROGRAM STUDI MAGISTER
MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS
HASANUDDIN**

MAKASAR

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA PT. BANK BNI CABANG MAKASSAR)

disusun dan diajukan oleh :

EKASARI DIMBAROKKE
A012202051

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si.
NIP. 19620616 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.S., CSE., CANNLP., CM., NNLP., CMA.
NIP. 19611210 198811 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Al. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ekasari Dimbarokke
Nim : A012202051
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Cabang Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 23 Agustus 2023

Yang Menyatakan,

A yellow rectangular stamp is placed over the signature. The stamp contains the text 'METERAN TEMPORER' and 'OLAKRANSULTAS' along with a small logo of a Garuda bird.

Ekasari Dimbarokke

ABSTRAK

EKASARI DIMBAROKKE. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT Bank BNI Cabang Makassar* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Muhammad Ismail).

PT Bank Negara Indonesia adalah bank yang bertugas untuk menyediakan berbagai layanan perbankan. Untuk menyediakan berbagai layanan tersebut, diperlukan kinerja karyawan yang baik. Menciptakan kinerja yang baik dimulai dari lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik juga. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh (1) lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan; (2) budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan; (3) lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (4) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (5) kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan; dan (6) lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening, serta (7) budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Bank BNI Cabang Makassar. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT Bank BNI Cabang Makassar yang berjumlah 172 orang karyawan. Pengambilan sampel menggunakan metode purposif, lalu menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) lingkungan kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; serta (7) budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan



ABSTRACT

EKASARI DIMBARAOKKE. *The Effect of Work Environment and Organizational Culture on Employees' Performance with Satisfaction as an Intervening Variable: A Case Study at PT. Bank BNI Makassar Branch* (supervised by Siti Haerani and Muhammad Ismail)

PT Bank Negara Indonesia is a bank whose job is to provide various banking services. To realize this, a good employees' performance is required. Creating good performance starts from a good work environment and organizational culture. Thus, this study aims to analyze (1) the effect of work environment on employees' satisfaction, (2) the effect of organizational culture on employees' satisfaction, (3) the effect of the work environment on employees' performance, (4) the effect of organizational culture on employees' performance, (5) the effect of employees' satisfaction on employees' performance, and (6) the effect of work environment on employees' performance with employees' satisfaction as an intervening variable, as well as the indirect effect of organizational culture on employees' performance with employees' satisfaction as an intervening variable at PT. Makassar Branch BNI Bank. The population in this study was employees at PT Bank BNI Makassar Branch, consisting of 172 employees. Sampling used a purposive sampling method and the data were obtained using questionnaires given to the respondents. The data analysis technique used was path analysis. The results of this study indicate that (1) work environment has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) work environment has a positive and significant effect on employees' performance; (4) organizational culture has an effect positive and significant effect on employees' performance; (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employees' performance; (6) work environment through job satisfaction as an intervening variable has a positive and significant effect on employees' performance, and (7) organizational culture through job satisfaction as intervening variables has a positive and significant effect on employees' performance.

Keywords: work environment, organizational culture, employees' performance, satisfaction



PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Stress Kerja Pada PT Sulawesi Jaya Metalindo”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenan dengan penulisan ini maka, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan pengharapan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM.** Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Uiversitas Hasanuddin Makassar dan **Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si** Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UniversitasHasanuddin Makassar beserta staf pengelola yang telah mendorong, membantu dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di program pascasarjana universitas hasanuddin Makassar.
3. **Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si** sebagai pembimbing 1 dan **Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE.,M.Si.** Sebagai pembimbing 2 yang telahbanyak

memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.

4. **Bapak Prof. Dr Otto R. Payangan, SE., M.Si, Ibu Dr. Hj Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr dan Bapak Dr. H. Muahammad Toaha, SE., MBA** sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
6. Terimakasih yang tiada hentinya kepada kedua orang tua penulis, **Bapak Yan Sudirman dan Ibu Sulpiani Barangan** yang selalu mendoakan, menasehati, dan memberikan semangat dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
7. Terimakasih juga kepada Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Bank BNI Cabang Makassar yang telah memberikan izin untuk penulis untuk dapat melakukan penelitian, membantu dan memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
8. Terimakasih kepada teman-teman yang memberikanmemberikan kritik dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
9. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang dimana telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya mengucapkan banyak terimakasih. Mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang di sengaja maupun tidak di sengaja. Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna

untuk itu, penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, Agustus 2023

Ekasari Dimbarokke

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah.....	9
Tujuan Penelitian.....	10
Kegunaan Penelitian	11
BAB II	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
Landasan Teori.....	13
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2. Lingkungan Kerja.....	20
4. Kepuasan Kerja	37
5. Kinerja Karyawan	49
Tinjauan Empiris.....	55
BAB III	66
KERANGKA KONSEPTUAL.....	66
Kerangka Konseptual	66
Hipotesis	68
BAB IV	69
METODE PENELITIAN.....	69
Rancangan Penelitian	69
Situs dan Waktu Penelitian	69
Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	70
Jenis dan Sumber Data.....	70
Metode Pengumpulan Data	71
Definisi Operasional dan Variabel Penelitian.....	73
Instrumen Penelitian.....	74
Teknik Analisis Data.....	75
BAB V	78
HASIL PENELITIAN.....	78
Gambaran Umum Penelitian.....	78

Karakteristik Responden	80
Deskripsi Variabel Penelitian	81
Uji Instrumen Penelitian DAFTAR ISI	86
Analisis Jalur	88
Pengujian Hipotesis.....	95
Pembahasan	97
BAB VI.....	104
PENUTUP	104
Kesimpulan.....	104
Saran	105
DAFTAR PUSTAKA.....	108
LAMPIRAN.....	115

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Makassar	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 4.1 Definisi Oprasional Variabel	50
Tabel 5.1 Karakteristik Responden.....	80
Tabel 5.2 Kategori Range Skor.....	81
Tabel 5.3 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja.....	81
Tabel 5.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	83
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	84
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas... ..	86
Tabel 5.8 Hasil Uji Reliabilitas	87
Tabel 5.9 Koefisien Jalur Model 1	89
Tabel 5.10 Koefisien Determinasi Model 1.....	90
Tabel 5.11 Koefisien Jalur Model 2	90
Tabel 5.12 Koefisien Determinasi Model 2	91
Tabel 5.13 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1.....	93
Tabel 5.14 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 2.....	94
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis... ..	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT Bank BNI Cabang Makassar	79
Gambar 5.2 Jalur Hubungan Variabel	88
Gambar 5.3 Jalur Model 1	90
Gambar 5.4 Jalur Model 2	92
Gambar 5.4 Jalur Model akhir	94

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam masyarakat yang berkembang, sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting dimana SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Pada setiap organisasi atau perusahaan baik itu perusahaan besar maupun kecil. Fungsi SDM didalam suatu organisasi merupakan pelaku utama dari semua kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi pesaing ditentukan oleh kualitas SDM. Banyak perusahaan yang tidak mampu bersaing karena kualitas SDM belum baik. Oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas karyawan agar mampu memperoleh kinerja yang baik.

Sejalan dengan perkembangan dunia ekonomi perbankan maka setiap organisasi (perusahaan) dituntut memiliki SDM yang kompeten. Keberhasilan perbankan dalam mengelola bisnis tidak lepas dari keberadaan SDM yang handal dan kompeten dibidangnya. Sebab bagaimanapun juga tinggi rendahnya kinerja SDM akan berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Persaingan dalam industri Perbankan yang kompetitif dapat ditunjang dengan sumber daya manusia yang kuat. Menurut Kesuma (2017) perusahaan yang memiliki keinginan menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adanya

budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan. (Haqq, 2016:56)

Lingkungan kerja merupakan suatu peran penting yang harus ditekankan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya baik itu lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti dalam Suminar, dkk (2015:2) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya) dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, bau tidak sedap, dan lain-lain. Sedangkan lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nistisemito dalam Rahmawanti, dkk (2014:3) lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang diciptakan perusahaan terkait dengan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kekeluargaan,

komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri. Dengan begitu hal ini merupakan cara yang dapat ditempuh agar para karyawan dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan karena lingkungan kerja mereka yang baik.

Selain lingkungan kerja, budaya juga merupakan hal penting dalam suatu perusahaan karena menyangkut keyakinan serta nilai-nilai suatu perusahaan. Menurut Susanto (2021), Budaya Organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi. (Edison et al., 2016:120)

Dengan demikian budaya organisasi merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh kuat terhadap organisasi salah satunya adalah pengarahan perilaku dan kinerja organisasi.

Edison et al (2016:117) menyatakan Budaya organisasi ini menjadi penting, sebab budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain,

mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola.

Budaya Organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi. Edison et all (2016:120).

Dengan demikian budaya organisasi merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh kuat terhadap organisasi salah satunya adalah pengarahan perilaku dan kinerja organisasi.

Edison et all (2016:117) menyatakan Budaya organisasi ini menjadi penting, sebab budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2019:118) Budaya Organisasi adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kinerja. Kinerja yaitu hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Moeheriono (2017:96) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Edison et all (2016:190), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Moeheriono (2017:96).

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi (Edison et all., (2016:213). Menurut Yusuf (2016:279) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak

pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dalam perbankan, salah satunya yang berada di Makassar yaitu PT. Bank BNI Cabang Makassar yang memiliki budaya organisasi yang terdiri dari Profesionalisme, Integritas, Orientasi pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti. Serta dalam dunia perbankan di PT. Bank BNI Cabang Makassar sendiri didirikan dengan tujuan menjadi bank pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Adapun ditemukan fenomena di lapangan bahwa masih ada beberapa outlet Bank BNI Cabang Makassar masih mengalami adanya kekurangan dalam kenyamanan karyawan karena beberapan peralatan pendukung belum memadai seperti alat pendingin ruangan yang seharusnya diganti dan passbook printer yang sering mengalami masalah pada saat mencetak.

Selain itu, peneliti juga menemukan survei bahwa ada beberapa karyawan yang belum menaati budaya yang ada. Seperti masih ditemukan keterlambatan karyawan dalam mengikuti *morning briefing* yang seharusnya diikuti karyawan setiap hari. Karena melalui morning briefing ini karyawan dapat mengetahui bagaimana target, produk-produk baru, dan saling mengevaluasi kesalahan atau kekurangan yang terjadi yang menghambat kinerja di hari sebelumnya sehingga karyawan dapat menemukan solusi bersama.

Table 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Bank BNI cabang Makassar

Tahun	BM (Branch Manager)	HRM (Human Resources Management)	Teller	CS (Customur Services)	CA (Credit Analysist)
2019	95,55	84,49	88,09	89,57	87,02
2020	89,00	82,02	82,50	85,02	80,57
2021	82,55	81,70	80,00	81,20	79,50

Sumber: Data PT. Bank BNI Cabang Makassar

Pada tabel 1.1 dapat dilihat penilaian kinerja karyawan Bank BNI cabang Makassar mengalami penurunan disetiap divisi setiap tahunnya. Pertama pada divisi BM (*Branch Manager*) yang merupakan pimpinan cabang, pada tahun 2019 rata-rata penilaian kinerja pada divisi BM sebesar 95,55 yang mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi 89,00 dan pada tahun 2021 juga mengalami penurunan menjadi 82,55. Kedua pada divisi HRM (*Human Resources Management*) yang merupakan divisi yang mengatur sumber daya manusia pada perusahaan, pada tahun 2019 memiliki penilaian kinerja sebesar 84,49, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 82,02, dan pada tahun 2021 juga mengalami penurunan menjadi 81,70. Ketiga pada divisi Teller, divisi ini merupakan karyawan yang bertugas dalam kegiatan transaksi keuangan tunai dengan nasabah. Pada tahun 2019 rata-rata penilaian kinerja divisi Teller sebesar 88,09, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi 82,50, dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan menjadi 80,00. Keempat divisi CS (*Customur Services*), divisi ini merupakan karyawan yang bertugas memberikan informasi dan mengurus administrasi nasabah. Pada tahun 2019 rata-rata penilaian kinerja pada divisi CS sebesar 89,57, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi 85,02, dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan menjadi 81,20. Kelima pada

divisi CA (*Credit Analyst*), divisi ini merupakan karyawan yang melakukan perhitungan dan menganalisis risiko yang berpotensi muncul dalam proses pemberian kredit. Pada tahun 2019 rata-rata penilaian kinerja divisi CA sebesar 87,02, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 80,57, dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan 79,50.

Menurut Uhar (2017:226) budaya organisasi sangat memengaruhi kinerja sebuah organisasi. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Haqq (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Wardani et.al (2016) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Mariam (2019) menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam.

Penelitian yang dilakukan oleh Vincenthius (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dengan kinerja karyawan di PT.X. dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan oleh penelitian yang dilakukan Wardiman (2016).

Sebaliknya, dalam Edison et al., (2016:130) kepuasan kerja akan membentuk suasana yang nyaman dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari budaya organisasi dalam membentuk perilaku positif yang saling menghormati, menghargai satu sama lain, memiliki sistem kerja yang baik, dan keterbukaan, dimana di belakangnya dikelola oleh para

pimpinan/manajer yang andal dan memotivasi serta memiliki hubungan sosial yang baik. Pada intinya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan profesional.

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, dan merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang sehat melalui peningkatan kepuasan kerja. Usaha tersebut dapat juga diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Makassar. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank BNI Cabang Makassar)".

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?

3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
5. Apakah kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
6. Apakah lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
7. Apakah budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
2. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
3. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
4. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
5. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?

6. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?
7. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Bank BNI Cabang Makassar?

Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penulis berharap penelitian ini akan memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut, serta dapat menjadi sunghangsi pemikiran atau referensi bagi peneliti dalam hal membuat kebijakan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi Manajer/ Pimpinan PT. Bank BNI Cabang Makassar dalam memperhatikan dan melakukan strategi yang tepat untuk

meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah organisasi apa pun bentuk organisasinya. Organisasi laba dan nirlaba membutuhkan pengelolaan sumber daya yang baik. Organisasi swasta dan pemerintah membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena sebagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya

manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Yani (2012) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasi".

Edison, dkk (2016) berpendapat bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi".

Subekhti dan Mohammad (2012) menyatakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektifitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen

(perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekthi dan Mohammad (2012) bahwa fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a) Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menempatkan program kepegawaian.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menempatkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan terwujudnya tujuan secara efektif

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian

karyawan meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e) Pengadaan

Pengembangan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f) Pengembangan

Pengembang (*development*) adalah prose peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pengetahuan balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau jasa barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal kompensasi.

h) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan

memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau orrganisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energy dan yang lainnya. Dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer ini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seseorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazinnnya bertindak seperti kapasitas sebagaiseseorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing-masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam sesuatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktifitas aktifitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lainnya yang sehari- harinya mengelola para bawahan atau anggotanya dalam unit kerja.

Sunyoto (2015) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1. Tujuan sosial, 2. Tujuan organisasi, 3. Tujuan fungsional, 4. Tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi di atas yang telah dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Tujuan sosial

Tujuan sosial sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat secara meminimalkan dampak negative tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manager mencapai tujuan organisasi.

3) Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

4) Tujuan pribadi

Tujuan pribadi sumber daya manusia adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari

perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan bekerja dapat membawa positif dan negative bagi karyawan dalam rangka mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak damai adakan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian ruoa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah aman, tenang, bersih, tidak nersaing, dan bebasdari segala ancaman-ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawannya untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negative bagi kelangsungan karyawan bekarja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu dalam kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, karena lingkungann kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat positif dan dapat

bersifat negative.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang baik bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kecenderungan menyebabkan stress bagi karyawan.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun dalam membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Disamping itu karyawan akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja apabila fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relative modern. Kondisi kerja yang mendukung diartikan sebagai kepedulian karyawan akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan dengan baik, mereka cenderung lebih menyukai lingkungan fisik yang aman dan nyaman, terperatur, cahaya, debu, dan faktor-faktor lingkungan lainnya, seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit) seperti misalnya terlalu panas, atau terlalu remang-remang.

Menurut Tohardi (2015:130) bahwa dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik ruang kerja dan mendesain manusia-manusia yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial.

Sedarmayanti (2016:21) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat

perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta peraturan kerjanya baik sebagai pereroangan maupun sebagai kempok.

Nuraini (2013:97) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dikembangkan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Dari penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mendesain lingkungan kerja, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja yang tujuannya yakni sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamann dalam bekerja.

Untuk itulah kita oerlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengikat manusia yang mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat dalam jiwa fisik manusia yang memerlukan penanganan secara professional.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seseorang karyawan akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat kerja tidak mendukung dalam aktivitas pelaksanaan kerja.

Sihombing (2014:27) menyatakan bahwa, "Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi". Faktor fisik ini mencakup peraklatan kerja, suhu ditempat kerja, berdasarkan dan

kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan di antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.” Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan kerja serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, atonies yang memadai, target kerja menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karier dan fasilitas kerja relative memadai. Sekalipun, jika lingkungan

organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Lingkungan organisasi yang demikian dapat di ubah dan bahkan dapat diciptakan oleh individu tersebut serta merupakan pemacu (pemotivator) tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya. Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharuskan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang karyawan akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat kerja ia juga tidak ada yang disiplin.

b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal

ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dan berbagai keadaan sekitar tempat kerja, yaitu lingkungan kerja, selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti : 2011:21) yaitu :

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu :

- a). Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b). Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Menurut Sihombing (2014:175) lingkungan kerja fisik adalah suatu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang, dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Setiawan (2013:83) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, dan keamanan.

Dari beberapa pendapat di atas, yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan. Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik, 1. Pencahayaan 2. Sirkulasi udara 3. Warna 4. Kebersihan. 5. Keamanan.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2011:171). Jadi lingkungan kerja non fisik juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik:

1) Hubungan Atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2014:298). Penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan kebawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaha dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

2) Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2014:299). Hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antar

karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Sementara itu, Wursanto (2009:273). Menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai, “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indra manusia. Akan tetapi lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Kajian tentang

lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas dengan tujuan untuk membentuk sikap karyawan. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan masalah pembentukan dan penguasaan sikap, memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bahwa maupoun atasan harus dilakukan karena saling membutuhkan.

Hubungan kerja terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Wursanto (2009:279). Mengemukakan psikologis karyawan. Wursanto (2009:279). Mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, yaitu adalah sebagai berikut :

- 1) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan system pengawasan yang ketat.
- 2) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- 3) Pemberian imbalan (baik gaji mauoun perangsang lain) yang menarik.
- 4) Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin.
- 5) Kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota

- 6) Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- 7) Hubungan langsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- 8) Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibedakan, misalnya kebersihan, music, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2013:43) ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu: (Sunyoto, 2013:44)

- 1) Hubungan karyawan. Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu yaitu motivasi yang diperoleh seseorang karyawan yang datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja mauoun atasannya berlangsung humoris. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan atau tidak ada motivasi di dalam karyawan bekerja.

Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok adalah seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyaj orang, baik secara individu maupun secara kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang perlu mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini

menjadi lebih produktif, yaitu kepemimpinan yang baik, distribusi informasi yang baik, kondisi kerja yang baik dan system pengupahan yang jelas.

- 2) Tingkat kebisingan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja, bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktifitas kerja.
- 3) Peraturan kerja. Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja karyawan tuntut pengembangan karir di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjelaskan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu karyawan lebih termotivasi bekerja lebih baik.
- 4) Penerangan. Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk penerangan matahari. Hak ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian, untuk melaksanakan penghematab biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

- 5) Sirkulasi udara. Sirkulasi udara atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.
- 6) Keamanan. Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan kedalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk tujuan organisasi pemerintah, bisnis sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (*pegawai/guru/dosen*) dan iklim kerja. Apabila organisasi kuat, anggota yang akan dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelegu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola.

Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya karena menganggap perilaku

individu dan iklim kerja bagian yang terpisahkan dari budaya itu sendiri. Inilah identifikasinya yang salah. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Edgar H. Schein (2015) mendefinisikan budaya dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* sebagai berikut "Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut." Seperti yang dikatakan Elsa Vosva (2013) bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk knowledge-based yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajer jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan-tantangan dimasa depan.

Definisi Budaya Organisasi menurut Luthans dalam P. Anggraeni (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Davis dalam Moehariono (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut

memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Kemudian, definisi budaya organisasi menurut Wirawan dalam Alinvia A et all (2018) yaitu merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kinerja perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

1) Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2016) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

- a) *Inovasi dan pengambilan resiko*. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b) *Perhatian terhadap detail*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c) *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai

hasil itu.

- d) *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e) *Organisasi tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f) *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g) *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2) Fungsi dan Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge, dalam Ernawati (2018) mengemukakan fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
- d) Budaya untuk meningkatkan kemantapan system social.
- e) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

3) Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison et all (2016) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan Budaya Organisasi yang kuat. Berikut dimensi dari Budaya Organisasi:

1) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) Karyawan selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- b) Karyawan menaati aturan yang ada

2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan. Indikator nya meliputi:

- a) Menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan
- b) Karyawan penuh inisiatif dan tidak tergantung pada petunjuk pimpinan
- c) Perusahaan selalu bisa secara cepat merespon hambatan

3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadapkepuasan kelompok. Indikatornya meliputi:

- a) Karyawan sangat menghargai & menghormati, melayani pihak lain yang berkunjung.
- b) Karyawan memandang bagian (divisi) lain sebagai satu kesatuan.

c) Karyawan sebagai anggota kelompok saling membantu satu sama lain.

4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien. Indikatornya meliputi:

a) Karyawan selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b) Karyawan berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna.

c) Karyawan bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya

5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama indikatornya meliputi:

a) Setiap karyawan selalu bekerja sama dengan baik dalam tim

b) Setiap tugas-tugas Tim, karyawan lakukan dengan diskusi dan disinergikan dengan baik

c) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik

4) Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha (2013), yaitu:

1) Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi

yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

- 2) Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi.
- 3) Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan.
- 4) Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi.
- 5) Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) Menurunkan tingkat turnover karyawan.
- 7) Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciotanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Dari beberapa penelitian bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pengertian karyawan. Hubungan antarab kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Apabila karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang pouas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi

tingkat produktivitasnya. Di mana produktivitas kerja akan mempengaruhi keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan pada ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak di kehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negative terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga oindah untuk pencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absren, dan akhirnya keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individual, maka kain tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Handoko, (2014:193). Mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Widodo (2015:169) Menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifaceted* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Rivai dan Segala (2013:856) bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikap terhadap lingkungan kerja sekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping interaksi

manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Ada banyak teori yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklarifikasi dalam lima aspek. Pertama pekerjaan itu sendiri (*work it self*) setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kedua, atasan (*supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa di anggap sebagai figure ayah/ibu/teman, sekaligus atasannya. Ketiga, teman sekerja (*workkers*), faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaannya.

Keempat, promosi (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya keseluruhan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kelima, gaji/upah (*pay*). Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain tersebut adalah sebagai berikut (Hartatik, 20014:230) :

- 1) Pekerjaan yang menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemauan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja mereka menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang

menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, keinginan besar akan menghasilkan kepuasan. Namun, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang mereka inginkan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperature (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau sedikit).

4) Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh Karen itu, bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang

meningkat, tetapi perilaku atasan juga merupakan departemen utama dari kepuasan ini.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya konguren (Sama dan sebangun) dengan pekerjaannya yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemauan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Dan, karena sukses ini, mereka mempunyai keboleh jadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari kerja tersebut.

Menurut As'as (2001:115). Hal-hal menyebabkan rasa puas adalah (1) prestasi, (2) penghargaan (3) kenaikan jabatan (4) pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah (1) kebijaksanaan perusahaan (2) supervisor (3) kondisi kerja (4) gaji. Dari faktor tersebut dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kebijakan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan waktu istirahat.

- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang erhubungan denga jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut widodo, (2015:171). Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

- 1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivator dan hygiene factor. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencengah reaksi negative dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripada seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengemabngan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

- 2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaannya diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Di bawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2008:120) yaitu sebagai berikut :

1) Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Outcome adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan

(*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya)

Dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2) Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas,

3) Teori pemenuhan kebutuhan (*need multiiment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pegawai tersebut. Begiru pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4) Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebetulan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk

menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang dirapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori dua faktor dari *Herzberg*

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (*content analysis*) unsur menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivation factor*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factor, job context, extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers, motivator, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

6) Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:234) di antaranya:

1) Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima.

(gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performasi kerja menunjukkan tingkat

kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakhadiran kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu memotivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi Lin, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran / kemungkinan menunjukkan korelasi negative. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya pekerja (*tumover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkan, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuraikan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap memberikan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Selama karyawan bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personal, atau lebih pejabat lain maupun panitis khusus yang ditunjuk.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap karyawan. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang di harapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk tugas dan jabatan karyawan memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri

yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Widodo (2015:131). Mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Edison, dkk (2016:190). Menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodja (2015:105). Berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Hariandja (2002:194). Berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perennya dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semua, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menggunakan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Gomes (1995:142). Mengungkapkan ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja yaitu :

- 1) Quality. Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, baik dari segi menyesuaikan diri dengan cara ideal yang sama dalam melakukan aktivitas memenuhi tujuan kegiatan.
- 2) Quantity. Jumlah yang di hasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit, atau aktifitas yang telah selesai.

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai "Modal dan Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = otak, D = Dengan, A = Aktif, L =

Lincih, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, sara ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Menurut Riani (2011). Bahwa ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Tolak ukur yang baik haruslah mampu di ukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
- 2) Tolak ukur baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja,

merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembang.

- 3) Tolak ukur yang baik harus sensitive terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuanj penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektifitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
- 4) Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolak ukur yang diguankan memberi petunjuk yangb akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepRibadian dan mibat kerja
- 2) Kejelasan dan pengertian atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang memiliki kinerja yang efektif adalah pegawai yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-

tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang diukur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015) :

1. *Performance* : menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan
2. *Conformance* : merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan dan disetujui karyawan sendiri.
4. *Personal adjustment* : melihat bagaimana kemampuan karyawan (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015:117) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktifitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun sebagai kelompok
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja [pegawai dengan gajimnya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaan tentang pekerjaannya atau hal hal yang ada kaitannya

Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah dilakukan oleh penelitian lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel			Metode	Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	Intervening		
1.	Muhammad Fauzi, dkk (2016) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang).	Budaya organisasi, kepuasan kerja	Kinerja karyawan	Komitmen organisasi	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa :1). Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. 2). Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. 3). Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja

						bersama-sama terhadap komitmen organisasi. 4). Ada dampak positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 5). Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.. 7) ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
2.	<p>Ida Sanjaya Dewi (2015)</p> <p>Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan perilaku kewarganegaraan organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PT. Indonesian Krinting Factor Semarang).</p>	Kepuasan kerja, lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Perilaku kewarganegaraan organisasional	Analisis jalur	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh langsung peri-

						laku kewargaan organisasi-onal terhadap kinerja karyawan, perilaku kewargaan organisasi-onal memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3.	Sahlan, Peggy, dan Irvan (2015) Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut Cabang Airmadidi.	Lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi	Kinerja karyawan		Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Andriyastuti Suratman (2019) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Budaya organisasi, keselamatan kerja	Kinerja	Kepuasan kerja	Analisis jalur	Hasil dari penelitian ini menunjukkan seluruh hipotesis terbukti yaitu adanya pengaruh dari budaya organisasi, keselamatan kerja, dan kesehatan kerja secara parsial, adanya pengaruh budaya

						organisasi, keselamatan kerja, dan kesehatan kerja pada kepuasan kerja secara parsial, adanya pengaruh kepuasan kerja pada kinerja dan juga membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari budaya organisasi, keselamatan kerja dan kesehatan kerja pada kinerja.
5.	<p>Etty Indritani dan Wisnu Haryanto Petrus (2015)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop smk katolik santo Mikael Surakarta.</p>	Budaya organisasi, kepuasan kerja	Kinerja karyawan	Komitmen organisasi	Analisis jalur	Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja seperti yang diujikan oleh nilai total R square dari 98%.

						Variabel dalam karyawan lokakarya kinerja SMK Katolik Mikael Surakarta suci, menjelaskan variasi bell budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen sebagai variabel intervening 2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Juga menyimpulkan bahwa dampak total budaya organisasi pada efek kinerja 0,271 lebih kecil efek total kepuasan kerja terhadap kinerja 0,702. Sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.
6.	Vana Lestari Handayani (2012) Analisis pengaruh kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator (studi Kasus: PT. PLN (persero) Disjaya dan Tangerang).	Kepuasan kerja, komitmen organisasi	Kinerja karyawan	Motivasi kerja	Regresi moderasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan atau tanpa dimoderasi oleh motivasi kerja. Di sisi lain, variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif

						terhadap kinerja karyawan namun hasil uji interaksinya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak bertindak sebagai variabel moderator bagi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
7.	Devita Harianti (2007) Analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan, kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening) studi PT. PLN (persero) APJ Semarang).	Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan	Kinerja karyawan	Komitmen organisasi	Structural equation model (SEM)	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasional kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen

						<p>organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional yang merupakan penyebab terjadinya kinerja karyawan yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan tersebut.</p>
8.	<p>Firman Nurhalim, Diana Sulianti K Tobing, Sudarsih, (2015)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Budaya organisasi, lingkungan kerja, organizational Citizenship</p>	<p>Kinerja karyawan</p>		<p>Regresi linier berganda</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bank</p>

	bank Indonesia cabang jember.					Indonesia cabang jember dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank Indonesia cabang jember.
9.	<p>Agnes Mustika (2013)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada koperasi simpan pinjam gradiska kemacamatan tuntang kabupaten semarang tahun (2013).</p>	Budaya organisasi	Kinerja karyawan	Kepuasan kerja	Analisi jalur	<p>Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan: 1). Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045),2) ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, di buktikan nilai t-hitung (4,343) > t-tabel ((2,048),3) ada pengaruh signifikan budaya otganisasi terhadap kinerja karyawan, dibuktikan nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048),4) ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel</p>

						intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,433)> dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,406).
10.	Anis Eliyana, Ria Mardiana Yusuf, & Koko Prabowo (2012) The influence of Employees' job satisfaction factors on organizational commitment.	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi karyawan		Analisis regresi	Hasil penelitian ini menentukan bahwa kepuasan kinerja karyawan ada 6 indikator yakni: kemampuan, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, pengakuan dan prestasi kerja, pengakuan dan prestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di departemen produksi di PT. Jaya Readmix Concrete.
11	Tutik Winarsih Dan Arif Hidayat (2022) The Influence Of Organizational	Budaya, motivasi	Kinerja		Analisis regresi	Ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan

	Culture And Motivation On Employee Performance					Perusahaan X. Dapat dilihat bahwa nilai statistik $t >$ tabel t yaitu $10.562 > 1.703$ dan nilainya secara signifikan lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) $0,05$ ($0.000 > 0,05$). Ada pengaruh positif dan signifikan sebagian motivasi pada Perusahaan X. Dapat dilihat bahwa nilai statistik $t >$ tabel t adalah $4.302 > 1.703$, dan nilainya secara signifikan lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) $0,05$ ($0.000 > 0,05$). Ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya dan motivasi organisasi secara bersamaan pada kinerja karyawan X Firma.
12	Christy Tulandi, S. L. Mandey, & Mac Donald Walangitan (2015) The Effect Of Job Characteristic, Welfare And Work Environment To Employee Performance At Pt. Federal	Karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja	Kinerja		Analisis regresi	Model penelitian yaitu karakteristik pekerjaan, kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. FIF Manado. Pengaruh secara simultan dari ketiga variabel

	International Finance Manado					independen tersebut terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan adalah signifikan dan arahnya positif.
13	Ayu Maya Sari, Ribhan & R.R. Erlina (2021) The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables	Lingkungan kerja	Kinerja	motivasi	Structural Equation Modeling (SEM)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DPRD Kota Lampung. Lingkungan kerja meningkat, kinerja juga akan meningkat atau sebaliknya, jika lingkungan kerja menurun, kinerjanya juga akan menurun. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dalam Dewan Kota Bandar Lampung, yang artinya lingkungan kerja yang menyenangkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka Konseptual

Salah satu peran manajemen sumber daya manusia adalah menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, kinerja karyawan akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang sangat rendah akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang kemudian dapat berakhir dengan penutupan perusahaan. Melihat besarnya pengaruh kinerja karyawan tersebut terhadap perusahaan maka penting bagi setiap perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya sesuai dengan sasaran yang diinginkan.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Hal ini merupakan tujuan yang ideal setiap perusahaan yang berorientasi pada profit, sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Lingkungan kerja disinyalir sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja menurut Nuraini (2013:97) adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya.

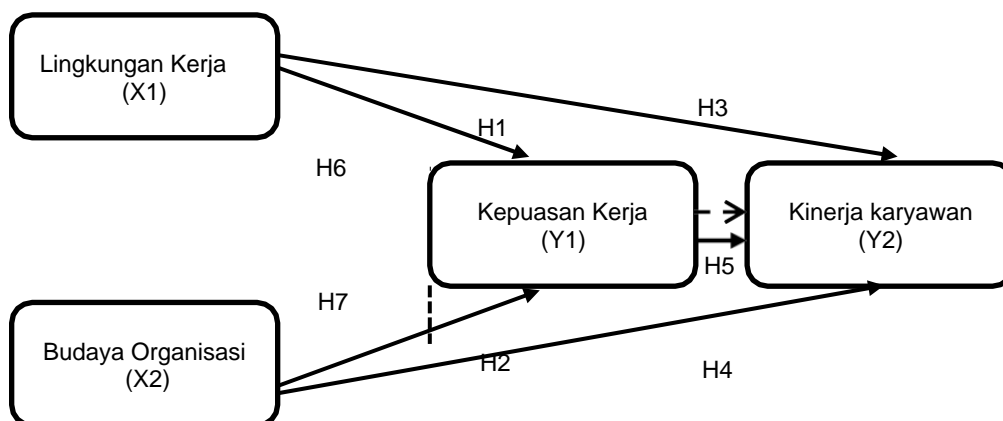
Faktor lain yang harus diperhatikan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yaitu budaya organisasi di anggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Riani (2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang di salurkan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang

menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negative menghambat tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mandalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasinya (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan.

Selain lingkungan kerja dan budaya organisasi maka kepuasan kerja dengan memberikan kepuasan kerja bagi setiap karyawannya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Handoko (2014:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.

Pentingnya lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 6: Terdapat pengaruh signifikan antara kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.

Hipotesis 7: Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Bank BNI Cabang Makassar.