

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Kinerja pegawai pengelola keuangan daerah merupakan cerminan kemampuan individu dan tim dalam mengelola keuangan publik secara efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pengelola keuangan daerah bertanggung jawab dalam menyusun, melaksanakan, dan mengawasi anggaran daerah guna memastikan penggunaan dana publik yang efisien dan tepat sasaran. Kinerja mereka diukur dari efektivitas dalam perencanaan anggaran, kepatuhan terhadap regulasi, dan kemampuan menyajikan laporan keuangan yang akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah dan masyarakat. Transparansi dalam pengelolaan anggaran menjadi elemen penting untuk menciptakan kepercayaan publik, sementara produktivitas dan efisiensi kerja menjadi indikator utama dimana pengelola keuangan daerah dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan cepat dan tepat sambil memaksimalkan sumber daya yang tersedia.

Namun dalam praktiknya, kinerja pengelola keuangan daerah di Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan serius. Berdasarkan laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK RI) tahun 2023, meskipun 542 pemerintah daerah (96,5%) memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), masih terdapat daerah dengan opini Wajar

Pengecualian (WDP) dan Tidak Wajar yang mencerminkan adanya masalah dalam pengelolaan keuangan publik. Kabupaten Pegunungan Bintang merupakan salah satu daerah dengan tantangan tinggi dalam penyusunan laporan



keuangan, yang terlihat dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang tahun 2022 yang masih terdapat catatan BPK mengenai kelemahan sistem pengendalian internal dan keterlambatan penyampaian laporan keuangan. Hal ini berimplikasi langsung pada rendahnya kinerja pegawai pengelola keuangan daerah di wilayah tersebut, yang disebabkan oleh kondisi geografis yang sulit dijangkau, keterbatasan infrastruktur dimana akses internet hanya menjangkau sekitar 30% kantor pemerintahan (Diskominfo Papua, 2023), serta minimnya fasilitas kerja dan pelatihan berkelanjutan.

Permasalahan kinerja pengelola keuangan daerah juga tercermin dari rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai di wilayah tersebut. Menurut survei Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2022), tingkat kepuasan kerja pegawai pemerintah daerah di kawasan timur Indonesia rata-rata lebih rendah dibandingkan wilayah barat, dengan faktor utama penyebabnya adalah keterlambatan pembayaran gaji, minimnya fasilitas kerja, dan terbatasnya pelatihan pegawai. Data Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa tingkat mutasi pegawai lebih tinggi di Papua (sekitar 12% per tahun) dibandingkan rata-rata nasional (6–8%), yang menandakan rendahnya loyalitas dan kepuasan kerja pegawai di wilayah terpencil. Lemahnya budaya organisasi juga menjadi permasalahan, dimana menurut laporan Kementerian PANRB (2023), Indeks Reformasi Birokrasi (RB) di Papua pada tahun 2022 hanya mencapai 58,21 (kategori C), jauh di bawah rata-rata nasional 72,68, yang menunjukkan lemahnya budaya organisasi yang mendukung tata kelola keuangan berbasis transparansi dan akuntabilitas.



Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai pengelola keuangan daerah adalah lingkungan kerja. Menurut teori Herzberg (1959) dalam Two-

Factor Theory, lingkungan kerja merupakan salah satu hygiene factor yang dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Teori ini menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja, sementara lingkungan kerja yang baik dapat mencegah ketidakpuasan dan mendorong kinerja optimal. Robbins dan Judge (2017) dalam teori Organizational Behavior juga menegaskan bahwa lingkungan kerja fisik maupun non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja pegawai dalam organisasi.

Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan. Penelitian Maisaroh (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana pegawai yang merasa nyaman di tempat kerja memiliki semangat yang lebih tinggi sehingga mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih baik. Hal ini didukung oleh penelitian Melinda et al. (2024) yang menyoroti bahwa lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, dan keamanan berpengaruh signifikan dalam mendukung kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Putra dan Sari (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan karena pegawai telah terbiasa bekerja dalam kondisi apapun dan lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Demikian pula, penelitian Hidayat (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah di wilayah tertentu karena faktor lain seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja lebih



Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan adanya research gap yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks pengelola keuangan daerah di

wilayah dengan kondisi geografis yang menantang seperti Kabupaten Pegunungan Bintang.

Selain lingkungan kerja, kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai pengelola keuangan daerah. Menurut teori Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Vroom (1964) dalam Expectancy Theory juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif karena mereka merasa usaha mereka dihargai dan menghasilkan outcomes yang diinginkan.

Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan ketidakkonsistenan. Penelitian Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang puas cenderung lebih termotivasi dan produktif. Penelitian Susanto (2020) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik, dimana pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih baik. Di sisi lain, penelitian Wahyudi (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik karena sistem birokrasi yang kaku membuat pegawai bekerja berdasarkan prosedur baku terlepas dari tingkat kepuasan mereka. Penelitian Ahmad dan Basri (2023) juga menunjukkan hasil



ahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja di daerah terpencil karena faktor eksternal seperti keterbatasan tur dan budaya organisasi lebih dominan. Ketidakkonsistenan hasil

penelitian ini mengindikasikan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengkonfirmasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan, terutama di wilayah dengan karakteristik khusus seperti Kabupaten Pegunungan Bintang.

Budaya organisasi diduga dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan. Menurut teori Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang berfungsi dengan baik dan dianggap valid, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut. Denison (1990) dalam teorinya menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Dalam konteks moderasi, budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja, atau sebaliknya memperlemah pengaruh tersebut jika budaya organisasi lemah.

Fenomena budaya organisasi di kalangan pegawai pengelola keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Pegunungan Bintang mencerminkan perpaduan antara nilai-nilai lokal dan tuntutan administrasi modern.

Pegawai pengelola keuangan sering kali dipengaruhi oleh kearifan lokal yang kuat budaya gotong royong dan hubungan interpersonal yang erat, namun pada g sama menghadapi tantangan dalam penerapan sistem administrasi yang lebih terstandarisasi dan transparan. Penelitian World Bank (2021)



tentang tata kelola keuangan daerah di Papua menyebutkan bahwa resistensi terhadap digitalisasi sistem keuangan dan keterbatasan kapasitas SDM menjadi hambatan besar dalam pencapaian efisiensi, yang menciptakan dinamika budaya organisasi yang kompleks.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Pawirosumarto et al. (2017) yang meneliti pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik Jakarta. Penelitian tersebut menemukan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta budaya organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Pawirosumarto et al. (2017) terletak pada: (1) konteks penelitian yang dilakukan di Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua, yang memiliki karakteristik geografis terpencil, keterbatasan infrastruktur, dan kondisi sosial budaya yang unik berbeda dengan Jakarta yang merupakan wilayah perkotaan; (2) fokus penelitian pada pegawai pengelola keuangan daerah secara spesifik, bukan pegawai publik secara umum; dan (3) kondisi lingkungan kerja dan budaya organisasi yang sangat berbeda antara daerah terpencil Papua dengan wilayah perkotaan Jakarta. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji apakah teori dan temuan dari penelitian sebelumnya dapat diaplikasikan dalam konteks yang berbeda, khususnya di daerah tertinggal dengan tantangan yang kompleks.

Penelitian ini penting dilakukan karena kinerja pegawai pengelola keuangan daerah, khususnya di Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua, memiliki peran dalam memastikan tata kelola keuangan publik yang transparan, akuntabel, dan efisien. Mengingat adanya permasalahan konkret berupa lemahnya sistem pengendalian internal, keterlambatan penyampaian laporan



keuangan, rendahnya kepuasan kerja pegawai, dan lemahnya budaya organisasi, serta inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi dan mengkonfirmasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pengelola keuangan serta peran budaya organisasi sebagai moderator dalam konteks daerah terpencil. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperbaiki sistem pengelolaan keuangan, serta memperkuat budaya organisasi agar sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan digitalisasi tata kelola keuangan di daerah tertinggal.

Kinerja pegawai pengelola keuangan daerah merupakan faktor penting dalam keberhasilan tata kelola keuangan pemerintah daerah. Namun, di Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua, berbagai tantangan masih muncul, seperti kondisi lingkungan kerja yang terbatas, tingkat kepuasan kerja pegawai yang beragam, serta pengaruh budaya organisasi lokal yang kuat. Faktor-faktor ini diduga memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pengelolaan keuangan daerah.

Penelitian terdahulu banyak menekankan hubungan langsung antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Akan tetapi, dalam konteks daerah tertinggal dengan budaya lokal yang kental, budaya organisasi berpotensi memainkan peran penting sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini



ang perlu untuk menguji secara lebih mendalam hubungan antarvariabel dalam konteks OPD Kabupaten Pegunungan Bintang.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pengelola keuangan daerah dengan mempertimbangkan peran lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta budaya organisasi dalam konteks Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang.



menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang.

3. Menganalisis peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang.
4. Menganalisis peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai pengelola keuangan pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait dengan pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Temuan penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur mengenai dinamika kinerja pegawai dalam konteks daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) yang memiliki karakteristik geografis, sosial, dan budaya berbeda dari wilayah lain. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan akademik dalam pengembangan model konseptual dan kajian empiris di bidang manajemen publik dan tata kelola keuangan daerah.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai pengelola keuangan, terutama melalui perbaikan lingkungan kerja, peningkatan kepuasan kerja, serta penguatan



budaya organisasi yang selaras dengan nilai lokal dan tuntutan reformasi birokrasi.

**b. Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD)**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan internal, program pembinaan, dan pengembangan pegawai agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif, kepuasan kerja yang optimal, serta budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja.

**c. Bagi Pemerintah Pusat**

Penelitian ini dapat memberikan masukan dalam merancang kebijakan nasional terkait tata kelola keuangan daerah, khususnya dalam konteks implementasi transformasi digital dan reformasi birokrasi di wilayah 3T.

**d. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini dapat menjadi referensi empiris sekaligus dasar perbandingan untuk mengkaji isu-isu serupa di daerah lain, baik dalam lingkup nasional maupun internasional, sehingga memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Apa pun jenis organisasinya, manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia di era globalisasi menjadi sulit karena banyak infrastruktur dan suprastruktur perlu disiapkan untuk memastikan proses SDM yang efektif. Pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah komponen yang tidak boleh diabaikan oleh organisasi yang ingin tetap hidup dan dipandang baik oleh masyarakat. Bahkan sebagai pengelola utama dan penyedia sumber daya manusia untuk departemen lain, manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi.

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 kegiatan 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.

Djukmarian (2021) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengarahan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan individu ataupun organisasional.



Hendra (2018) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Sementara itu, Ichsan et al. (2021) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), dimana pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi diatas, 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 efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

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

h efektif.



Firmansyah dan Mahardhika (2018) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yang dapat diuraikan menjadi beberapa aspek. Pertama, tujuan sosial yaitu agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan serta tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif tuntutan tersebut terhadap organisasi, dimana organisasi bisnis diharapkan mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Kedua, tujuan organisasi yaitu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, di mana departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai target organisasi. Ketiga, tujuan fungsional yaitu mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, karena pemborosan sumber daya manusia dapat terjadi jika departemen tersebut terlalu canggih atau justru kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Keempat, tujuan pribadi yaitu tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi, dimana apabila tujuan pribadi tidak selaras dengan tujuan organisasi, pegawai cenderung menarik diri yang dapat memicu konflik, lemahnya keinginan kerja, ketidakhadiran, hingga sabotase akibat kegagalan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawai yang terkait dengan pekerjaan.

Wibowo (2010) juga menegaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat, yaitu tujuan sosial yang menekankan tanggung jawab organisasi secara etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif serta membantu

pecahkan masalah sosial, tujuan organisasional yang berfokus pada pencapaian sasaran formal yang telah ditetapkan agar organisasi dapat meraih



tujuannya, tujuan fungsional yang bertujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang seimbang untuk menghadapi kompleksitas pengelolaan SDM, serta tujuan pribadi yang diarahkan untuk membantu setiap anggota organisasi mencapai tujuan individualnya melalui aktivitas manajemen SDM yang selaras dengan pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai sehingga tercipta keharmonisan antara kepentingan pegawai dan organisasi.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis. Sedangkan pengaruhnya itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun dalam membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Disamping itu pegawai 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 relatif modern. Kondisi kerja yang mendukung diartikan sebagai kepedulian pegawai akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik, dimana pegawai cenderung lebih

i lingkungan fisik yang aman dan nyaman seperti temperatur, cahaya,

i faktor-faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak terlalu ekstrem



(terlalu banyak atau terlalu sedikit) seperti misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang.

Riyanti (2019) mengemukakan 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. Gani et al. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Rizali (2024) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Dari pengertian 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 sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Lingkungan kerja harus kondusif bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi, dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan

g dalam berdisiplin.



Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam organisasi 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 dimana manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja, dimana selama melakukan pekerjaan setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Secara garis besar, Sedarmayanti (2013) menjelaskan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah seluruh kondisi berbentuk fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana lingkungan ini terbagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan perlengkapan lainnya, serta lingkungan perantara atau umum yang memengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan faktor fisik lainnya. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama harus mempelajari manusia baik mengenal fisik dan tingkah lakunya kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.



Fullah dan Basrowi (2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah satu unsur yang harus digunakan organisasi sehingga dapat

menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan Widiyanti (2017) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan. Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan, unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan yang memadai terutama untuk pekerjaan yang menuntut ketelitian, sirkulasi udara yang baik melalui ventilasi atau sistem pertukaran udara untuk menjaga kenyamanan, warna yang memberikan kenyamanan visual, kebersihan ruangan dan fasilitas kerja yang terjaga, serta keamanan lingkungan kerja termasuk perlindungan terhadap milik pribadi pegawai.

Sementara itu, 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. Organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama, dimana kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri (Bahri & Se, 2018). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi kerja yang berkaitan dengan hubungan antarindividu dalam organisasi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan ini mencakup hubungan atasan dengan bawahan di mana atasan memberikan tugas, kebijakan serta tujuan organisasi kepada bawahan sehingga terciptanya interaksi yang harmonis, saling menghargai dan menjaga etika agar



tercipta suasana kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan kinerja (Djadjuli, 2018). Selain itu, hubungan antarpegawai yang merupakan interaksi horizontal antara pegawai dengan tingkat yang sama namun tugas berbeda juga memegang peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas. Hubungan yang baik dan harmonis baik antara atasan dengan bawahan maupun antarpegawai akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman dan harmonis sehingga mendorong semangat serta kinerja pegawai secara optimal (Rahmawanti, 2014).

Nurhandayani (2022) 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, dimana lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Setyowati dan Puspitadewi (2023) mengemukakan bahwa terdapat beberapa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap serta perilaku pegawai antara lain pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan sistem pengawasan yang ketat, suasana kerja yang mampu memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi, pemberian imbalan baik berupa gaji maupun insentif lain yang menarik, perlakuan yang baik dan manusiawi sehingga pegawai tidak diperlakukan seperti robot atau mesin, kesempatan mengembangkan karier

nal mungkin sesuai dengan kemampuan masing-masing individu, adanya in baik di dalam maupun di luar dinas, hubungan kerja yang berlangsung



serasi informal dan penuh kekeluargaan, serta perlakuan yang adil dan objektif kepada seluruh anggota.

Hulu et al. (2022) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu hubungan pegawai yang mencakup hubungan sebagai individu maupun kelompok di mana motivasi kerja dapat tumbuh jika interaksi dengan rekan kerja dan atasan berlangsung harmonis, tingkat kebisingan yang rendah karena lingkungan kerja yang tenang membantu pegawai lebih fokus dan meningkatkan produktivitas, peraturan kerja yang baik dan jelas akan mendorong kepuasan serta motivasi pegawai dalam menjalankan aktivitas dan mengembangkan karier, penerangan yang memadai baik dari sinar matahari maupun lampu terutama untuk pekerjaan yang menuntut ketelitian, sirkulasi udara yang baik melalui ventilasi atau sistem pertukaran udara untuk menjaga kenyamanan khususnya pada ruangan yang panas atau pengap, serta keamanan lingkungan kerja termasuk perlindungan terhadap milik pribadi pegawai akan menumbuhkan rasa tenang dan nyaman yang pada akhirnya mendorong semangat serta kinerja pegawai.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, sehingga makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.



Handoko (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka, dimana kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Soedarso (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dimana kepuasan kerja merupakan suatu konsep multifaceted (banyak dimensi) yang dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Rivai (2009) mengemukakan bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Saripuddin (2015), pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja, dimana semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja maka ia akan semakin merasa puas, dan begitu juga sebaliknya semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya maka 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, dimana hal ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan raksi manusia terhadap lingkungan kerjanya dan perasaan seseorang pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.



Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Rahadi dan Rozikan (2024) mengemukakan bahwa terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja di antaranya Two Factor Theory dan Value Theory. Two Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors, dimana ketidakpuasan berkaitan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti lingkungan kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain yang disebut hygiene factors karena berfungsi mencegah reaksi negatif, sebaliknya kepuasan muncul dari faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan atau hasilnya seperti sifat pekerjaan, pencapaian, peluang promosi, kesempatan pengembangan diri dan pengakuan yang disebut motivators karena mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sementara itu Value Theory menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan harapan, dimana semakin kecil perbedaan antara kondisi yang diinginkan dengan yang dimiliki maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan sebaliknya semakin besar perbedaan tersebut maka semakin rendah kepuasan yang dirasakan.

Mangkunegara (2009) menguraikan beberapa teori kepuasan kerja secara lebih komprehensif. Pertama, Teori Keseimbangan (Equity Theory) yang dikembangkan Adam menekankan bahwa kepuasan kerja muncul dari perbandingan antara input seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha kerja dengan outcome seperti upah, tunjangan, status, pengakuan dan berprestasi dengan pegawai lain sebagai pembanding, dimana



keseimbangan (equity) menimbulkan kepuasan sedangkan ketidakseimbangan (inequity) menimbulkan ketidakpuasan. Kedua, Teori Perbedaan (Discrepancy Theory) yang dipelopori Porter menilai kepuasan berdasarkan selisih antara apa yang seharusnya didapat dengan kenyataan, di mana semakin besar kesenjangan maka semakin rendah kepuasan pegawai. Ketiga, Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory) menegaskan bahwa kepuasan tergantung pada sejauh mana kebutuhan pegawai terpenuhi, dimana semakin terpenuhi kebutuhan maka semakin tinggi kepuasan dan sebaliknya. Keempat, Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Theory) menyoroti pentingnya kelompok acuan di mana pegawai merasa puas bila hasil kerjanya sesuai dengan standar atau harapan kelompok yang dijadikan tolok ukur. Kelima, Teori Dua Faktor Herzberg membedakan faktor pemeliharaan (hygiene factors) seperti kebijakan organisasi, kualitas pengawasan, hubungan kerja, upah, keamanan dan kondisi kerja yang mencegah ketidakpuasan, serta faktor pemotivasian (motivators) seperti prestasi, pengakuan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab yang memunculkan kepuasan. Terakhir, Teori Pengharapan (Expectancy Theory) yang dikembangkan Vroom menyatakan bahwa kepuasan dan motivasi dipengaruhi oleh kekuatan keyakinan pegawai bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan hasil yang diharapkan, dimana semakin besar keyakinan terhadap hubungan antara usaha dan hasil maka semakin tinggi motivasi dan kepuasan kerja.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai Pengelola Keuangan**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik, dimana tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku



kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Soedarso (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Edison et al. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Yamanie dan Syaharuddin (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu yang kebetulan, melainkan sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat. Kanfer dan Ackerman (1989) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja meliputi tiga komponen utama yaitu kinerja manusia (human performance) yang merupakan hasil dari kemampuan (ability) dan motivasi (motivation), motivasi yang terbentuk dari sikap (attitude) dan situasi (situation), serta kemampuan yang terdiri dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill).



Faktor kemampuan (Ability) secara psikologis terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill), yang artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 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 man in the right place, the right man on the right job). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Menurut Widyanto dan Supartini (2020), tolok ukur kinerja yang baik memiliki beberapa syarat penting yaitu harus dapat diukur dengan cara yang dapat dipercaya melalui keandalan pengukuran yang mencakup stabilitas di mana pengukuran pada waktu berbeda menghasilkan hasil yang serupa dan konsistensi di mana pengukuran dengan metode atau penilai berbeda memberikan hasil yang hampir sama, mampu membedakan individu sesuai dengan tingkat kinerja mereka sehingga dapat digunakan untuk evaluasi kinerja, distribusi pengupahan, promosi maupun identifikasi kebutuhan pelatihan, sensitif terhadap masukan dan tindakan

di setiap jabatan agar kriteria efektivitas yang dipakai dapat berlaku bagi seluruh pegawai dalam organisasi, serta dapat diterima oleh individu yang dinilai di mana



mereka merasa tolok ukur tersebut memberikan petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Meithiana (2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan serta penerimaan peran atau tugas yang mencerminkan sejauh mana seorang pekerja memahami dan menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta tingkat motivasi kerja yang berfungsi sebagai daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku dalam melaksanakan tugas.

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 perseorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat empat faktor yang menjadi dimensi kinerja sekaligus aspek yang diukur dalam penilaian performa kerja yaitu performance yang mencakup kemampuan pegawai dalam meraih promosi dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, conformance yang merefleksikan kemampuan individu bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja serta kepatuhan terhadap peraturan organisasi, dependability yang menilai tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan dan disepakati, serta personal adjustment yang menilai kemampuan pegawai secara emosional dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Prihantoro (2015) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipantau atatan lembaga terkait efisiensi dan produktivitas kerja dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu maupun



kelompok, mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang tercermin dalam peningkatan produktivitas, merangsang minat pengembangan pribadi guna meningkatkan hasil dan prestasi kerja, membantu organisasi menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna, menyediakan sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gaji atau imbalannya, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan perasaan atau pendapatnya terkait pekerjaan maupun hal-hal yang berhubungan dengan tugasnya.

### **2.1.5 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

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 budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu tapi sudah menjadi kebutuhan, dimana di sisi lain mereka merasa 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 dan efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya terjadi karena menganggap perilaku individu dan iklim kerja bagian yang terpisahkan dari budaya itu sendiri, padahal ini adalah identifikasi yang salah. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Budaya organisasi (corporate culture) sering dipertukarkan atau disamakan dengan istilah budaya organisasi (organization culture), sebab pada prinsipnya perusahaan juga merupakan sebuah organisasi meskipun ada yang tidak sependapat bahwa organisasi adalah perusahaan. Sulaksono (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berindak dan bertingkah laku.

Putri dan Yusuf (2022) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Tutu et al. (2022) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu



ig untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Soelistya et al. (2022)

jkakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang

disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai.

Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi diciptakan sesuai dengan tujuannya tapi juga bukan sebagai belenggu. Jika budaya organisasi kuat, ini menunjukkan bahwa manajemennya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya budaya tersebut, sebab berhasil-tidaknya perubahan sangat bergantung pada ada tidaknya komitmen (keterikatan tekad) dari para pembuat keputusan. Sedangkan budaya organisasi yang lemah biasanya terbentuk dengan sendirinya yang tidak memiliki fondasi dan filosofi yang kuat serta dapat berubah begitu saja atas dasar selera sesaat.

Ariani (2018) menjelaskan bahwa fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah memberikan nuansa pembeda dari organisasi lain sehingga menciptakan citra positif di mata publik atau pelanggan, memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota, membimbing perilaku anggota menuju pemikiran konstruktif, kontribusi positif serta kerja yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dan membangun kerja sama tim yang solid

rumuhkan rasa kebersamaan yang tinggi di antara anggota.



Untuk menunjang kinerja diperlukan budaya organisasi yang konstruktif atau kuat, dan untuk mencapainya perlu dipenuhi beberapa aspek penting. Legina (2023) menjelaskan bahwa aspek tersebut meliputi kesadaran diri di mana anggota organisasi bekerja dengan penuh kesadaran untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan serta memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi. Selain itu diperlukan keagresifan yaitu penetapan tujuan yang menantang namun realistis disertai perencanaan kerja dan strategi yang jelas serta dikejar dengan antusiasme. Dari sisi kepribadian, anggota diharapkan saling menghormati, ramah, terbuka, peka terhadap kepuasan kelompok dan memperhatikan kepuasan pelanggan internal maupun eksternal sesuai perspektif Ishikawa yang menyatakan bahwa setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani. Selanjutnya performa anggota mencakup kreativitas, pemenuhan kuantitas, mutu dan efisiensi. Terakhir orientasi tim menjadi penting melalui kerja sama yang baik, komunikasi dan koordinasi yang efektif serta keterlibatan aktif seluruh anggota sehingga menghasilkan kepuasan yang tinggi dan komitmen bersama.

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks, untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dimana masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Fazira dan Mirani (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup beberapa dimensi utama yaitu kepemimpinan yang berfungsi mempengaruhi aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi, inovasi melalui penerapan metode baru dan eksperimen, serta inisiatif

yang mencerminkan kebebasan dan tanggung jawab anggota dalam pengambilan keputusan. Selain itu toleransi terhadap risiko mendorong



keberanian menghadapi tantangan, sementara pengarahan memastikan kejelasan sasaran dan target kerja. Integrasi dan dukungan manajemen diperlukan untuk menciptakan koordinasi dan komunikasi yang efektif, sedangkan pengawasan dilakukan melalui aturan dan supervisi langsung. Identitas anggota terhadap organisasi, sistem penghargaan berbasis kinerja serta toleransi terhadap konflik berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Terakhir pola komunikasi menggambarkan bagaimana arus informasi berjalan dalam struktur organisasi.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi tetapi memberikan kepuasan kerja dalam kinerja organisasi dan respon efektif terhadap lingkungan kerja. Dengan budaya organisasi, manajemen menjadi efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi karena dalam budaya organisasi ini terdapat beberapa fungsi-fungsi budaya dalam organisasi yang mendukung untuk mempermudah mencapai tujuannya.

## **2.2 Hubungan antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan**

Lingkungan kerja merupakan faktor determinan yang mempengaruhi kinerja pengelola keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan atmosfer kerja yang nyaman, sehingga memungkinkan aparatur sipil negara untuk bekerja secara optimal dan produktif.



onteks pengelolaan keuangan daerah, lingkungan kerja yang memadai p ketersediaan infrastruktur teknologi informasi seperti sistem informasi

manajemen keuangan daerah yang terintegrasi, ruang kerja yang ergonomis, serta sarana dan prasarana pendukung lainnya yang memfasilitasi pengelola keuangan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan daerah dengan tingkat efisiensi dan akurasi yang tinggi. Aspek lingkungan kerja fisik yang optimal meliputi intensitas pencahayaan yang memadai, temperatur ruangan yang nyaman, ketersediaan perangkat keras dan perangkat lunak akuntansi yang mutakhir, serta tata ruang kerja yang tertata secara sistematis, sementara lingkungan kerja non-fisik mencakup pola hubungan kerja yang harmonis antar pengelola keuangan, koordinasi yang efektif dengan unit kerja lain di OPD, serta dukungan substantif dari pimpinan organisasi.

Studi empiris yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018) menunjukkan evidensi bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks spesifik pengelolaan keuangan pada OPD, lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi intrinsik dan kapabilitas pengelola keuangan untuk menyelesaikan tugas-tugas keuangan dengan tingkat kecepatan, ketepatan, dan kesesuaian yang tinggi terhadap standar akuntansi pemerintahan yang berlaku. Lingkungan kerja yang suportif juga akan mereduksi tingkat stres kerja dan meminimalisir potensi kesalahan dalam penyusunan laporan keuangan, sehingga meningkatkan kualitas output kerja pengelola keuangan secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemerintah daerah memiliki kewajiban untuk memperhatikan dan secara berkelanjutan meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar pengelola keuangan dapat berkinerja optimal dalam



ng terwujudnya tata kelola keuangan daerah yang baik (good financial  
ice).

## 2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan

Kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang memiliki peranan fundamental dalam mempengaruhi kinerja pengelola keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada Organisasi Perangkat Daerah. Robbins dan Judge (2019) mengonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai afeksi positif terhadap pekerjaan yang merupakan resultante dari evaluasi individu terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya. Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori faktor, yaitu faktor motivator seperti pencapaian dalam menyelesaikan laporan keuangan sesuai timeline, pengakuan organisasional terhadap keahlian dalam mengelola keuangan daerah, tanggung jawab dalam mengelola alokasi anggaran, dan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan atau sertifikasi profesi, serta faktor higiene seperti sistem penggajian yang proporsional dengan beban kerja, relasi kerja yang positif dengan atasan dan rekan kerja, kebijakan organisasi yang jelas terkait pengelolaan keuangan, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman.

Studi empiris yang dilakukan oleh Harianja dan Saputro (2024) menemukan evidensi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada institusi pemerintahan. Pengelola keuangan yang mengalami kepuasan kerja cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi, ketelitian yang lebih baik, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola keuangan daerah, sehingga menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu.

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja,

sehingga frekuensi kesalahan dalam pengelolaan keuangan, bahkan dapat munculnya perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan dalam



penyusunan laporan keuangan atau rendahnya tingkat kepatuhan terhadap regulasi keuangan daerah yang berlaku. Oleh karena itu, pimpinan OPD memiliki tanggung jawab strategis untuk mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pengelola keuangan guna memastikan tercapainya kinerja pengelolaan keuangan daerah yang optimal dan akuntabel sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pengelola Keuangan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi memiliki peran strategis sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pengelola keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang pada gilirannya mempengaruhi cara mereka mempersepsi dan merespons lingkungan kerjanya. Ketika OPD memiliki budaya organisasi yang menekankan pada nilai-nilai integritas, transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pengelolaan keuangan daerah, maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pengelola keuangan karena nilai-nilai budaya tersebut mendorong pemanfaatan optimal dari fasilitas dan kondisi kerja yang tersedia. Cameron dan Quinn (2011) mengidentifikasi



i tipologi budaya organisasi melalui Competing Values Framework, pada OPD dengan budaya hierarki yang dominan, lingkungan kerja struktur dengan prosedur operasional standar akan lebih efektif,

sementara pada OPD dengan budaya klan, lingkungan kerja yang memfasilitasi interaksi sosial dan kerja tim akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pengelola keuangan.

Studi empiris yang dilakukan oleh Yusnandar, Nefri, dan Siregar (2020) menunjukkan evidensi bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi  $0,045 < 0,05$ , yang mengindikasikan adanya efek moderasi yang signifikan secara statistik. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran organisasional yang berkelanjutan, dan continuous improvement akan memperkuat dampak positif dari lingkungan kerja modern yang dilengkapi dengan sistem teknologi informasi keuangan terkini terhadap peningkatan kinerja pengelola keuangan. Sebaliknya, budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan atau kurang mendukung pengembangan kompetensi dapat melemahkan pengaruh positif lingkungan kerja yang baik terhadap kinerja pengelola keuangan, sehingga investasi dalam perbaikan infrastruktur dan fasilitas lingkungan kerja tidak memberikan return yang optimal dalam bentuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, intervensi untuk meningkatkan kinerja pengelola keuangan harus mempertimbangkan aspek budaya organisasi yang berlaku agar efektivitas intervensi dapat dimaksimalkan.



#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pengelola Keuangan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi memainkan peran krusial sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pengelola keuangan di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah. Baron dan Kenny (1986) mengonseptualisasikan variabel moderator sebagai variabel yang mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel prediktor dan variabel kriteria, sehingga pemahaman komprehensif tentang peran budaya organisasi sebagai moderator menjadi esensial dalam konteks pengelolaan keuangan daerah. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memperkuat dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pengelola keuangan, karena nilai-nilai, norma, dan asumsi dasar yang tertanam dalam organisasi akan membentuk persepsi dan orientasi sikap pengelola keuangan terhadap pekerjaannya. Luthans (2011) mengemukakan proposisi bahwa budaya organisasi dapat menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kepuasan kerja yang dirasakannya untuk mencapai tujuan organisasi, dimana budaya organisasi yang menekankan pada akuntabilitas dan transparansi akan memperkuat motivasi pengelola keuangan yang mengalami kepuasan kerja untuk menghasilkan laporan keuangan yang memiliki kualitas tinggi, akurat, dan tepat waktu sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan yang berlaku.

Studi empiris yang dilakukan oleh Indriyaningrum, Rijanti, dan Sari (2020) menemukan evidensi bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi



lin kerja terhadap kinerja pegawai dengan efek moderasi yang signifikan statistik. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam konteks OPD

Kabupaten Pegunungan Bintang, budaya organisasi yang kondusif akan memperkuat transformasi kepuasan kerja menjadi peningkatan kinerja pengelola keuangan, sementara budaya organisasi yang kurang kondusif dapat menghambat proses transformasi tersebut. Oleh karena itu, pimpinan OPD memiliki tanggung jawab strategis untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif melalui penguatan nilai-nilai organisasi, pemberian keteladanan dari pimpinan, implementasi sistem penghargaan berbasis prestasi kerja, dan penciptaan iklim organisasi yang mendorong inovasi serta pembelajaran berkelanjutan dalam bidang pengelolaan keuangan daerah. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai konteks yang menentukan sejauh mana kepuasan kerja dapat dikonversi menjadi peningkatan kinerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### 2.3 Tinjauan Teori dan Konsep

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

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
	Ila Ayu Kade stika (2021)	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng	Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disarankan untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja melalui program seperti family gathering serta memperhatikan hubungan interpersonal antarpegawai.



**Lanjutan Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

2	Dedy Kurnianto (2022)	Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior	Disiplin kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang kemudian memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja juga memengaruhi kinerja melalui OCB.
3	Yuli Khoiriyah (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Tata Usaha Sekretariat Daerah Kabupaten Malang	Lingkungan kerja, pelatihan, motivasi, dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel ini menjelaskan 59,8% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
4	Sahlan, Peggy, dan Irvan (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Susetyo, Amiartuti dan Hendro (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.



Lanjutan Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

6	Etty Indriyani (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop smk katolik santo mikael surakarta	Di dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja seperti yang dijelaskan 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 oleh 98% sedangkan sisanya 2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Juga menyimpulkan bahwa dampak total Budaya Organisasi pada efek kinerja 0,271 lebih kecil dari efek total kepuasan kerja terhadap kinerja 0,702. Sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.
7	Hartiwi Prabowo, (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)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuas-an kerja karyawan merupakan factor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penambahan variabel motivasi kerja menunjukkan efek memper-kuat kontribusi antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan, dimana jika seorang keryawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas atas pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja semaksimal mungkin. Sehingga karyawan PT. PLN secara otomatis akan mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih tinggi.



Lanjutan Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

8	Devita Hariyanti (2007)	<p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)</p>	<p>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 Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Temuan Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Karyawan yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan tersebut.</p>
---	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Lanjutan Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

9	Dewi (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Indonesian Knitting Factory Semarang).	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku ke-wargaan organisasional, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional, ada pengaruh langsung ke-puasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh langsung perilaku kewargaan organisasi-onal terhadap kinerja karyawan. Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, perilaku kewargaan organisasi-onal memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
10	Heriyanti (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).	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 organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi-onal. berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah 2025

