

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Instansi Pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Pegawai merupakan faktor penting dalam setiap organisasi pemerintahan, penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien, dan juga merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Pengelolaan suatu instansi akan berjalan dengan baik apabila sumber daya manusia yang dimiliki dapat bekerja secara efektif.

Kinerja pegawai yang tinggi harus bisa diterapkan di dalam suatu perusahaan dan dilakukan secara konsisten untuk kemajuan suatu perusahaan. Sudah tidak dapat dipungkiri lagi bahwa setiap perusahaan yang memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi bisa bertahan dalam persaingan dunia bisnis yang begitu ketat dan bisa mencapai hasil yang baik. Adanya sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dapat memberikan hasil yang optimal bagi sebuah perusahaan.



Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan selalu sadar secara penuh mengenai tanggung jawabnya masing-masing dan berusaha melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal (Potu, Lengkong, and Trang 2021).

Kinerja pegawai tidak hanya dapat dicapai karena keinginan dalam diri saja, ada hal lain yang bisa dijadikan faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut seperti pemberian motivasi kepada pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan. Seorang pegawai yang memiliki intelegensi cukup tinggi bisa gagal karena kekurangan motivasi. Hasil kerja akan optimal kalau ada motivasi yang tepat (Katiandagho, 2014). Di dalam mewujudkan target yang diinginkan pegawai harus mempunyai motivasi yang tinggi agar keberhasilan dapat diraih. Pada intinya motivasi dijadikan salah satu solusi untuk mencapai tujuan. Motivasi juga bisa menjadi penentu keberhasilan. Tanpa adanya motivasi maka tujuan ataupun target

an dapat tercapai. Bersumber pada penelitian terdahulu mengenai motivasi kepada kinerja pegawai yang telah dilakukan oleh Achmad



Dwi Anang Fanani, Martaleni dan Rini Astuti (2023), menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi yang diberikan dan dirasakan pegawai, tentunya semakin besar pula kinerja yang dihasilkan. Namun, terdapat perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Lindawati Siraita, Sudarnob, Achmad Tavip Junaedib, Astri Ayu Purwatib, Mazzlida Mat Deli (2022), menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Winarni dan Ali Mahsun (2022) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli Eko Purwanto, Chablullah Wibisono, Sajiyo dan Indrayani (2023) menunjukkan hasil bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hanya peranan budaya organisasi saja tidak cukup menjadikan itu tujuan organisasi dibutuhkan pula kepuasan kerja. Kurangnya n kerja pegawai berdampak buruk bagi perusahaan dan ian tujuan. Ketidakpuasan dapat menjadi titik awal munculnya



masalah-masalah pada kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Lijan Poltak Sinambela (2019) menyatakan bahwa rasa puas dalam bekerja yang dirasakan oleh pegawai juga mampu mempengaruhi hasil kerja yang telah dihasilkan. Permasalahan kepuasan kerja yang sering kali ditemukan yaitu berupa ketidaknyamanan dalam bekerja. Ketidaknyamanan ini disebabkan karena fasilitas yang tersedia tidak mampu sepenuhnya berfungsi dengan baik. Dengan adanya ketidakpuasan tersebut maka terjadilah penurunan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat apabila seorang pegawai menyenangi pekerjaannya, memberikan moral kerja yang positif, disiplin dalam melakukan pekerjaannya, dan memberikan prestasi kerja yang baik. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masayu Nurul Huda (2022) penelitian ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin meningkat juga kemampuan kerja yang dihasilkan pegawai.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014, BPKP mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara atau daerah dan pembangunan nasional. Dalam melaksanakan tugas tersebut, BPKP menyelenggarakan dua fungsi utama yaitu pertama, fungsi pengarahan dan pengoordinasian pengawasan intern. Kedua, fungsi pengawasan intern. Penyelenggaraan kedua fungsi , menekankan efektivitas dan efisiensi sebagai dasar pencapaian melalui proses internal kegiatan pengawasan yang berbasis risiko,



terbangunnya pola kemitraan yang efektif dengan *stakeholders*, serta terpenuhinya kepatuhan terhadap kebijakan dan aturan.

Laporan kinerja BPKP Provinsi Sulawesi Selatan selama tahun 2020-2024 melaporkan pencapaian kinerja pada tahun 2022 yang diukur dan dinilai berdasarkan capaian, target dan realisasi sebagai tolak ukur keberhasilan tahunan organisasi dengan rincian sebagai berikut.

Indikator kinerja dengan kategori “Belum Mencapai target” adalah:

1. Persentasi rekomendasi strategis yang ditindaklanjuti adalah 73,17% dari target 80,00%, sehingga capaiannya sebesar 91,46%.
2. Jumlah Pemda dengan efektivitas pengendalian korupsi Baik, sampai dengan akhir tahun 2022 belum ada realisasi dari target tahun 2022 sebesar 3 Pemda.
3. Jumlah BLUD dengan MRI  $\geq$  Level 3 sebanyak 5 BLUD dari target 6 BLUD, sehingga capaiannya sebesar 83,33%.

Selama periode tahun 2020-2024 kinerja BPKP Provinsi Sulawesi Selatan belum merupakan capaian optimal, masih ada beberapa program yang tidak dapat dilaksanakan atau belum mencapai target. Seperti persentasi rekomendasi strategis yang ditindaklanjuti yang terealisasi hanya 73,17% sedangkan untuk dapat dikatakan kategori baik harus mencapai target 80,00%. Sehingga capaian kinerja sasaran program

di atas belum merupakan capaian optimal dan memerlukan in kinerja di masa yang akan datang dengan meningkatkan upaya-



upaya kegiatan *assurance* dan *consulting*. Selain itu perlu juga diambil langkah-langkah perbaikan kegiatan pengawasan yang disesuaikan dengan mandat terbaru sehingga dapat menjawab tantangan yang dibebankan kepada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan salah satunya Peningkatan kapasitas SDM pada Pemerintah Daerah.

Fenomena yang terjadi di kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan yaitu masih diperlukan upaya peningkatan kualitas kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil observasi ditemukan beberapa masalah yaitu masih ada beberapa program yang tidak dapat dilaksanakan atau belum mencapai target sehingga memerlukan perbaikan kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPKP Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?



2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.



2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor BPKP Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa manfaat. Adapun manfaat penelitian ini antara lain adalah:



agi perusahaan

asil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan emikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi

perusahaan dalam menyikapi masalah-masalah sumber daya manusia yang menyangkut motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

## 2. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi pengembangan ilmu manajemen dan memberikan wawasan-wawasan kepada institusi, membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, khususnya terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai tema yang sama.

## 3. Bagi penulis

Sebagai alat mempraktekkan teori-teori yang didapat selama perkuliahan sehingga penulis bisa mendapat pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Susunan penelitian ini terdiri dari tujuh bab. Adapun susunannya sebagai berikut.

Bab pertama adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan. Pendahuluan menguraikan latar belakang yang akan fenomena dan alasan sehingga penelitian ini dilakukan. Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah dan tujuan penelitian diuraikan. Setelah itu kegunaan penelitian juga dicantumkan



sesuai dengan yang diharapkan dari penelitian ini. Sistematika penulisan menjadi bagian akhir dari uraian bab pertama.

Bab kedua adalah tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan teori dan konsep serta tinjauan empiris. Tinjauan teori dan konsep menjelaskan teori yang mendasari penelitian dan tinjauan empiris yang sangat relevan dengan topik penelitian.

Bab ketiga adalah kerangka pemikiran dan hipotesis. Bagian ini berisi teori dan tinjauan empiris yang memperlihatkan kaitan antar variabel dan dijelaskan sebagai kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab keempat adalah metode penelitian. Bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

Bab kelima adalah hasil penelitian. Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian. Dalam bab ini juga menguraikan penyajian hasil pengolahan data dalam bentuk tabel dan deskripsi hasil penelitian.

Bab keenam adalah pembahasan. Bab ini menguraikan pembahasan atas hasil penelitian dimana dihubungkan dengan hipotesis yang telah dibuat kemudian dibandingkan dengan tujuan dan teori-teori pendukungnya.



Bab ketujuh adalah penutup. Bab ini menguraikan kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Selanjutnya menurut Desseler (2017:61) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan pegawai, atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensansi dan penilaian prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai

tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-  
a. Agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan,  
dan masyarakat.



## 2.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata *move* (bahasa Latin) yang sama dengan *to move* (bahasa Inggris) yang berarti mendorong. Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi antara lain kebutuhan, desakan, keinginan dan dorongan (Handoko, 2015). Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer memberikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan.

Menurut Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh- sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja tinggi yang diberikan pegawai akan meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga

ihkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.



### 2.2.1 Teori Motivasi

Teori motivasi yang digunakan adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*). Teori motivasi yang sering disebut adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan, 2013). Teori ini menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut.

Keperluan itu terwujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki lima macam keperluan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi keperluan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap keperluan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan keperluan ke tingkat yang lebih tinggi. Eritha Sulastri (2017) menyatakan bahwa teori ini menunjukkan keperluan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya keperluan pegawai. Dalam penelitian Eritha Sulastri (2017) menyatakan bahwa Maslow mengelompokkan keperluan menjadi lima tingkatan keperluan yaitu:

1. Keperluan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu keperluan yang asar (pokok) yang harus segera dipenuhi dengan indikator meliputi uhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal.



2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yaitu kebutuhan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekonomi masa depan dengan indikator meliputi perlindungan dari ancaman dan pertentangan.
3. Kebutuhan Sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan teman hubungan, kerjasama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati dengan indikator meliputi persahabatan dan berinteraksi dengan orang lain.
4. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga, dan lingkungan yang lain.
5. Kebutuhan Realisasi Diri (*self-actualization needs*), yaitu untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

### 2.2.2 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Motivasi bisa dianggap sebagai dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi bisa bertindak sebagai bahan bakar memberikan Anda kekuatan untuk mewujudkan impian. Motivasi



dapat membuat orang biasa melakukan tugas-tugas yang luar biasa. Individu yang berbeda merasa termotivasi melalui cara yang berbeda pula.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Sutrisno (2019:124) yaitu: Faktor internal (intrinsik) dan 2. Faktor eksternal (ekstrinsik). Faktor-faktor tersebut di atas berasal dari pegawai, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor internal (intrinsik) Faktor internal (intrinsik) yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai.
- 2) Pekerjaan yang tepat walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

- b. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan Kebutuhan manusia bermacam-macam baik kebutuhan akan pangan, sandang maupun kebutuhan papan. Disamping kebutuhan makanan dan minuman, diperlukan pula kebutuhan akan pakaian, dan kebutuhan akan rumah.



c. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak di alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

d. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itu punia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

e. Keinginan untuk memperoleh pengakuan bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- 4) Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.



f. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor eksternal (ekstrinsik) Faktor eksternal (ekstrinsik) juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang.

Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaandengan baik.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi



organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerjakeras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangatdekat dengan para pegawai, dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.



d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang adapada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatann, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan organisasi bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung-jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.



f. Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

### 2.2.3 Indikator Motivasi

Kekuatan motivasi kerja pegawai untuk bekerja atau berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi motivasi Kerja menurut Afandi (2018:29) dan Any Meilawati Ayu Ningtias (2021) beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja



si atau keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi yang ditempatkan bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam

lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

### 3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

### 4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

### 5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

### 6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

## 2.3 Budaya Organisasi

Didalam suatu organisasi baik organisasi besar maupun organisasi kecil memiliki suatu budaya. Dengan adanya budaya pada organisasi maka semua anggota organisasi dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, suku akan memiliki persepsi yang sama mengenai kebiasaan yang ada di dalam organisasi itu. Di dalam organisasi tidak hanya memiliki



satu budaya namun terdapat beberapa budaya, meskipun demikian tetap ada budaya yang paling dominan (*dominant culture*).

Budaya organisasi digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan solusi dari permasalahan organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan dengan pengertian yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku dengan durasi yang cukup lama, dianut bersama oleh anggota organisasi (pegawai) sebagai norma perilaku dalam menemukan solusi permasalahan organisasi (perusahaan).

Mulyadi (2015) mengatakan budaya organisasi merupakan hasil dari mengevaluasi penyelesaian masalah yang di adopsi dari lingkungan external dan internal dan terbukti dapat menyelesaikan masalah sehingga dapat menjadi dasar dalam proses pemecahan masalah di waktu-waktu berikutnya. Rois Arifin, Amirullah (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi berisikan tentang tata cara dalam menghadapi, memecahkan, dan tindakan terhadap lingkungan yang beraneka ragam sebagai bentuk



an yang dimiliki, diterima secara tersirat oleh seluruh bagian organisasi. Sedarmayanti (2017) mengatakan budaya organisasi

merupakan identitas suatu organisasi yang tergambarkan melalui perilaku, aktivitas, nilai seluruh anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat maka budaya organisasi pada akhirnya akan menjadi kepercayaan, aturan, dan nilai-nilai yang menjadi dasar seluruh anggota organisasi dalam bertindak dan melaksanakan tugasnya

### 2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

fungsi budaya organisasi yang kuat, menurut Edison dkk (2016:129) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi / perusahaan.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

### 2.3.2 Komponen Budaya Organisasi

Menurut Colquitt, Lee Pine dan Weesson dalam (Busro, 2018)

terdapat tiga komponen budaya organisasi: *observable artifacts*, *espoused values*, and *basic underlying assumption*.



- 1) Artefak teramati, artefak yang dapat diamati adalah perwujudan dari suatu budaya organisasi yang dengan mudah pegawai dapat melihat, melakukan, dan membicarakan tentang hal itu. Ada enam jenis artefak utama: (1) *symbol*/logo organisasi, (2) struktur fisik, (3) bahasa, (4) cerita, (5) ritual (6) upacara.
- 2) Ekspos nilai-nilai pendukung keyakinan, dan norma-norma yang ditegakkan oleh perusahaan. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau perusahaan yang diterbitkan, serta visi, misi dan tujuan perusahaan.
- 3) Asumsi dasar, atau idiologi yang diambil untuk menanamkan keyakinan anggota, serta menjadi filosofi perusahaan yang mendarah daging keseluruh anggota berorganisasi.

### 2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Adapun indikator dari budaya kerja menurut Nurhadijah (2017) yaitu:

- a) Kedisiplinan: perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi mempunyai karakteristik melaksanakan tata tertib dengan baik, tugas dan tanggung jawab yang baik, disiplin waktu dan kehadiran, disiplin dalam berpakaian.
- b) Keterbukaan: kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan dalam hal ini kemampuan untuk



mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur dan bersikap langsung.

- c) Saling menghargai: perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja. Indikator dari sikap saling menghargai antara lain: membiarkan orang lain berbuat sesuatu sesuai haknya, menghormati pendapat orang lain, serta bersikap hormat kepada setiap pegawai.
- d) Kerja sama: kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur kerja sama antara lain: tujuan yang jelas, terbuka dan jujur dalam komunikasi, keterampilan mendengarkan yang baik, partisipasi semua anggota, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

## 2.4 Kepuasan Kerja

Seorang pegawai yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin, 2019). Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan sikap terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan yang menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting



pekerjaan (Puspitasari et. al., 2018). Menurut Herzberg (2018) kepuasan kerja terbagi atas dua, yaitu: a) Kepuasan yang bersifat fisik merupakan faktor-faktor untuk memenuhi kebutuhan tingkat dasar atau biologis pegawai (misalnya, kebijakan organisasi, gaji, keamanan kerja dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja): b) Kepuasan yang bersifat non fisik meliputi pencapaian, pengakuan, kemajuan, kemungkinan berkembang, tanggung jawab yang membentuk pegawai yang kuat dan menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Nuraini (2019), kepuasan kerja adalah yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan menurut Badeni (2017) kepuasan kerja pegawai adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

#### 2.4.1 Karakteristik Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno & Priansa (2019), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

##### a. Imbalan yang diterima (*Compensation*)



nakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan

membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

c. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

d. Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*)

Interaksi antar sesama pegawai dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

e. Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan pegawai rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.



f. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, pegawai dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

#### 2.4.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Nuraini, 2019) sebagai berikut:

a) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap pegawai.

b) Perlakuan yang adil

Setiap pegawai ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.

c) Ketenangan bekerja

Pegawai menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.



aan diakui

› pegawai ingin perasaan diakui sebagai pegawai yang berharga sebagai anggota kelompok yang dihormati.

e) Penghargaan hasil kerja

Pegawai menginginkan agar hasil pegawainya dihargai, hal ini bertujuan agar pegawai merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

f) Penyalur perasaan

Perasaan yang menghinggapi pegawai bisa menghambat gairah pegawai. hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

### 2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82), indikator kepuasan adalah sebagai berikut:

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.



rhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh gkatan karir selama bekerja.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## 2.5 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menemukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Edison (2016) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai dapat dikatakan tinggi dan berkualitas jika pegawai tersebut cakap, mampu, terampil, bermoral baik dan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Seorang pegawai bisa merasa bangga dan mempunyai kepuasan tersendiri dengan prestasi yang diperoleh dari pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan ditentukan aimana kinerja pegawai yang ada didalam perusahaan.



Kinerja pegawai merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat (Amanda, 2019). Kinerja seorang pegawai mempunyai hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Selain sebagai pelaksana tugas, pegawai juga merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai (Amanda, 2019).

### 2.5.1 Manfaat penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa manfaat bagi perusahaan dan pegawai yang dinilainya, antara lain:

- 1) *Performant improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk gambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.



- 2) *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement decision*. Menentukan transfer, promosi, dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- 9) *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
- 10) *Feedback*. Umpan balik bagi pegawai dan perusahaan.

### 2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja pegawai, sehingga kinerjanya membaik atau bahkan memburuk atau menurun. Faktor-faktor ini pula mempengaruhi penilaian manajemen sumber daya manusia terhadap setiap individu yang ada pada organisasi. Menurut Kasmir



4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah berikut:

### 1. Kemampuan dan Keahlian

Adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik.

### 2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### 3. Rancangan Kerja

Adalah rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Adalah kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama

a. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik



akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

#### 5. Motivasi Kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi), maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat pegawai senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat ditetapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

#### 8. Budaya Organisasi



h kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan di oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau

norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi,

#### 9. Kepuasan Kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman maka memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

#### 11. Loyalitas

Adalah kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus



bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

#### 12. Komitmen

Adalah kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya, atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

#### 13. Disiplin Kerja

Adalah usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan pemerintah yang harus dikerjakan.

### 2.5.3 Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan (2019) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu:



as kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya  
jaan yang dilakukan.

- Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
- Kepercayaan adalah tingkat dimana pegawai dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- Ketersediaan adalah tingkat dimana pegawai tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat atau jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- Kebebasan adalah sejauh mana pekerjaan bisa dilakukan sendiri atau tanpa pengawasan supervisor.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| NO | Nama Peneliti            | Judul Penelitian                                                                                  | Hasil Penelitian                                                                                                                 |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Masayu Nurul Huda (2022) | Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja. Pengaruh pengembangan karir |



|    |                                                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                           | Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan.                                                                         | berpengaruh terhadap variabel kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja. Ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi dan variabel pengembangan karier terhadap variabel kinerja.    |
| 2. | Achmad Dwi Anang Fanani, Martaleni dan Rini Astuti (2023) | Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi |



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja,</p> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|    |                                   |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                   |                                                                                                                                | <p>budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.</p>                                                      |
| 3. | Eko Winarni dan Ali Mahsun (2022) | <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada Batik Benang Raja Surabaya</p> | <p>Hasil dalam penelitian adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif</p> |



|    |                                                        |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                        |                                                                                                                                                            | terhadap kinerja,<br>motivasi berpengaruh<br>positif terhadap kinerja<br>dan kepuasan kerja<br>berpengaruh positif<br>terhadap kinerja.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4. | Yoggie Ragis<br>Syahputra dan<br>Edi Sugiono<br>(2022) | Pengaruh budaya<br>organisasi,<br>motivasi, dan<br>kompensasi<br>terhadap kinerja<br>karyawan melalui<br>kepuasan kerja<br>sebagai variabel<br>intervening | Hasil penelitian adalah<br>budaya organisasi,<br>motivasi dan<br>kompensasi<br>berpengaruh positif dan<br>signifikan terhadap<br>kepuasan kerja dan<br>kinerja karyawan,<br>kepuasan kerja<br>berpengaruh negatif<br>dan tidak signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan. Budaya<br>organisasi terhadap<br>kinerja karyawan<br>berpengaruh positif dan<br>signifikan melalui |



|    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          | <p>kepuasan kerja.</p> <p>Motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja.</p> <p>Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p> |
| 5. | <p>Nugroho Adi</p> <p>Pracoyo,</p> <p>Naelati</p> <p>Tubastuvi,</p> <p>Suryo Budi</p> <p>Santoso dan Sri</p> <p>Wahyuni (2022)</p> | <p><i>Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction.</i></p> <p><i>International journal of research in business and social science vol 11, no 2.</i></p> | <p><i>From the results of the tests conducted known transformation.</i></p> <p><i>Organizational Culture, Employee Engagement, Transformational Leadership, Work environment have significant effectson Job Satisfaction, as</i></p>                        |



|    |                                             |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                             |                                                                                                                                                                                                 | <i>variable intervening employee performance has a significant influence on fixed variables</i>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6. | Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Tupti (2022) | Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. | Hasil penelitian adalah etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung, beban kerja |



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung,</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>beban kerja</p> <p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.</p> <p>Secara langsung, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.</p> <p>Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel etika kerja dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)</p> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|    |                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-----------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                 |                                                 | <p>Dolok Sinumbah.</p> <p>Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel beban kerja dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.</p> |
| 7. | Ananda Febriani | Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya | <p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|  |                                                                        |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>G. Usbal,<br/>Muhammad<br/>Hidayat dan<br/>Fatmasari<br/>(2022)</p> | <p>organisasi terhadap<br/>kinerja pegawai<br/>dengan kepuasan<br/>kerja sebagai<br/>variabel intervening<br/>(studi kasus dp3a<br/>kota parepare)</p> | <p>motivasi, gaya<br/>kepemimpinan, budaya<br/>organisasi dan<br/>kepuasan kerja<br/>berpengaruh secara<br/>positif dan signifikan<br/>terhadap kinerja<br/>pegawai Dinas<br/>Pemberdayaan<br/>Perempuan dan<br/>Perlindungan Anak<br/>Kota Parepare (2)<br/>secara parsial motivasi,<br/>gaya kepemimpinan,<br/>dan budaya organisasi<br/>berpengaruh secara<br/>positif dan signifikan<br/>terhadap kepuasan<br/>kerja (3) secara parsial<br/>motivasi, gaya<br/>kepemimpinan,<br/>dan budaya organisasi</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|    |                                                                   |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                   |                                                                                                                                                   | berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pegawai (Studi Kasus DP3A Kota Parepare)                                                                                       |
| 8. | Reza Ari Setiawan, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan (2022) | Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan Jogja Kurnia Leather Kabupaten Bantul | Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan |
|    | Lindawati Siraita,                                                | <i>Leadership Style, Motivation, and</i>                                                                                                          | <i>The results of this study indicate that leadership</i>                                                                                                                                                                                     |



|  |                                                                                                          |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Sudarnob,<br/>Achmad Tavip<br/>Junaedib, Astri<br/>Ayu Purwatib,<br/>Mazzlida Mat<br/>Deli (2022)</p> | <p><i>Organizational<br/>Culture on Job<br/>Satisfaction and<br/>Teacher<br/>Performance</i></p> | <p><i>style, work motivation,<br/>organizational culture<br/>have a positive and<br/>significant impact on<br/>teacher job satisfaction.<br/>Leadership style, job<br/>satisfaction have a<br/>positive and significant<br/>impact on performance.<br/>Meanwhile, work<br/>motivation and<br/>organizational culture<br/>are not significant on<br/>performance. The<br/>results of the<br/>intervening research<br/>are very interesting to<br/>study further because<br/>the variables that have<br/>an influence tend to be<br/>related to the<br/>characteristics of the<br/>teachers at the Taruna</i></p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|     |                                                      |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                      |                                                                                                                                                                                                             | <p><i>Andalan School.</i></p> <p><i>Leadership style, work motivation and organizational culture have no significant effect on teacher performance.</i></p>                                                                                                                                                          |
| 10. | <p>Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2009)</p> | <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)</p> | <p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu pula kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi kerja</p> |



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

