

bab i

pendahuluan

1.1. latar belakang

kunci utama keberhasilan dalam suatu organisasi diantaranya adalah sumber daya manusia yang memadai. perkembangan organisasi di era globalisasi ini sudah semakin pesat, sehingga sumber daya manusia (sdm) dituntut terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset paling utama yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. sumber daya manusia dalam sebuah organisasi harus didayagunakan semaksimal mungkin sehingga menjadi unsur pembangunan bukan malah sebaliknya menjadi unsur perusak organisasi. pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja, produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi, berupaya untuk mewujudkan *good governance* dan *clean goverment*.

sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting. perubahan yang relevan sangat berpengaruh pada cara organisasi. seringkali sistem penilaian atasan dan bawahan tidak sama dengan yang ada di level bawah. keberadaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. pegawai sebagai sumber daya manusia yang termotivasi akan melakukan kegiatan atau tugas sebaik mungkin sehingga dapat memberikan hasil kerja yang maksimal. organisasi dan pegawai adalah dua hal yang saling membutuhkan. jika para pegawai bekerja dengan baik dan berhasil membawa kemajuan organisasi, manfaat yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. agar pegawai dapat terus bekerja untuk memenuhi kebutuhan mereka, sementara organisasi dapat mempertahankan keberadaan dan pertumbuhannya

sumber daya manusia yang berkualitas hanya bisa diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global saat ini.

kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*jobstandard*) (bangun, 2012). dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. kinerja penting untuk organisasi karena kinerja karyawan mengarahkan pada kesuksesan bisnis (Jufrizen & Intan, 2021).

kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat penting terhadap keberlangsungan berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan. dimana kinerja itu sendiri merupakan proses karyawan dalam mencapai suatu hal atau tujuan dari sebuah perusahaan. oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. potensi sumber daya manusia memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan pada upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. dalam hal mengukur kinerja karyawan, perusahaan biasanya melakukan penilaian kinerja pada waktu yang telah ditetapkan sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja karyawannya (Deepublish, 2022).

berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kendari Sam Ratulangi, fakta menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih relatif rendah. hal ini ditunjukkan dengan banyak pegawai yang masih malas-malasan dan belum optimal untuk memenuhi standar kinerjanya. secara kualitas yang dihasilkan, permasalahan kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kendari Sam Ratulangi adalah adanya karyawan yang menumpuk pekerjaan atau tidak cepatnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mengharuskan karyawan untuk lembur, adanya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam pekerjaan dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri, masih banyaknya karyawan yang tidak mematuhi jam masuk kantor. masalah yang ditemukan adalah kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. hal ini dapat terlihat dari kinerja karyawan yang belum maksimal, dimana masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar

pekerjaan. misalnya, seperti pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan tidak langsung dikerjakan oleh karyawan melainkan mengerjakan hal pribadi karyawan terlebih dahulu.

melihat kenyataan dalam implementasinya di lapangan sejumlah kewajiban dan tanggung jawab tidak bisa terselesaikan sebagaimana mestinya sehingga tidak mencapai kinerja yang maksimal. kinerja yang kurang baik begitu terasa di lingkungan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi. berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung penulis terhadap sejumlah karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi, penulis memperoleh fakta-fakta penyebab kurang baiknya kinerja antara lain sebagai berikut :

salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu remunerasi. hal ini menjadi salah satu program reformasi birokrasi. pemberian remunerasi ini mulai diberlakukan di indonesia pada tahun 2007. penetapan remunerasi umumnya berupa gaji, honorarium, tunjangan, bonus, insentif, pesangon dan pensiun. adanya pemberian remunerasi tersebut bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan, program pemberian remunerasi ini sendiri merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja karyawan karena berhubungan langsung antara kinerja dan imbalan. pemberian remunerasi ini diharapkan dapat membentuk kondisi yang membuat karyawan termotivasi dalam memberikan kontribusi terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

berdasarkan survey, permasalahan yang terjadi di pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi adanya berbagai kendala yang dihadapi oleh para karyawan mengenai remunerasi. para karyawan belum memenuhi sistem remunerasi yang memenuhi asas keadilan dari faktor internal, dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh besaran remunerasi yang lebih tinggi, sedangkan faktor eksternal dalam arti kesetaraannya dengan remunerasi di perusahaan atau organisasi lain.

sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan. sudrajat dan hartono (2022) menemukan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja serta antara komitmen organisasi dan kinerja. penelitian sidabutar, syah, dan anindita (2020) menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, meskipun kompensasi tidak selalu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong kinerja. selanjutnya, Ihsani dan Wijayanto (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja semuanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian serupa juga dilakukan oleh Faturrahman dan Yuniawan (2023) yang mengkaji hubungan budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, meskipun penelitian tersebut terbatas pada konteks perhotelan dan bersifat cross-sectional.

Salah satu aspek yang dianggap penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah remunerasi. pemberian remunerasi yang layak diyakini mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas, namun pada praktiknya, kompensasi tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan. penelitian sidabutar, syah, dan anindita (2020) menemukan bahwa kompensasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak selalu menghasilkan produktivitas yang tinggi, sehingga kepuasan kerja menjadi variabel yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja. temuan ini memperlihatkan bahwa remunerasi perlu diselaraskan dengan aspek psikologis karyawan agar efektif meningkatkan kinerja.

Selain remunerasi, budaya organisasi juga merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja. lingkungan kerja yang kondusif dan berbasis nilai perusahaan dapat membentuk perilaku positif, loyalitas, dan kinerja yang optimal. hal ini sejalan dengan penelitian Sudrajat dan Hartono (2022) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, serta kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. penelitian Ihsani dan Wijayanto (2022) juga menegaskan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan demikian, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif di lingkungan perbankan.

di sisi lain, kepuasan kerja menjadi variabel yang menarik untuk diteliti karena sifatnya yang mampu menjembatani pengaruh remunerasi dan budaya organisasi terhadap kinerja. karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih optimal, menunjukkan loyalitas, serta memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. penelitian faturrahman dan yuniawan (2023) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, meskipun penelitian tersebut terbatas pada konteks perhotelan dan bersifat cross-sectional, sehingga diperlukan pengujian pada sektor perbankan dengan karakteristik yang berbeda.

dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara konsisten terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara peran kompensasi masih menunjukkan hasil yang beragam. namun demikian, kajian sebelumnya masih memiliki keterbatasan, seperti fokus pada sektor perhotelan, perusahaan swasta, maupun lembaga tertentu, serta belum mengintegrasikan variabel remunerasi sebagai faktor penting yang membedakan karyawan di perusahaan perbankan, khususnya bumh. oleh karena itu, penelitian ini akan mengembangkan kajian dengan memasukkan variabel remunerasi bersama budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dengan mengambil konteks khusus pada pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.

urgensi penelitian ini semakin kuat ketika dikaitkan dengan kondisi kinerja bri pada masa pandemi. laporan keuangan konsolidasian menunjukkan bahwa bri mencatat laba bersih sebesar ± rp 34,37 triliun pada tahun 2019, namun mengalami penurunan menjadi ± rp 18,65 triliun pada tahun 2020 akibat tekanan pandemi covid-19, sebelum kemudian meningkat kembali menjadi ± rp 31,07 triliun pada tahun 2021 (indopremier research, 2021). fluktuasi ini menggambarkan adanya tantangan baik dari aspek eksternal maupun internal, sehingga efektivitas kinerja sdm semakin diperlukan untuk menjaga stabilitas dan kualitas pelayanan bank.

kebaruan penelitian ini terletak pada penggabungan variabel yang digunakan, yakni remunerasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang secara simultan diuji pengaruhnya

terhadap kinerja karyawan. berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kinerja. selain itu, fokus penelitian diarahkan pada sektor perbankan bumh, khususnya pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi, yang memiliki karakteristik budaya kerja dan sistem remunerasi berbeda dibandingkan sektor swasta atau industri lainnya.

berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merasa penting untuk dilakukan penelitian mengenai “pengaruh remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi”

1.2. rumusan masalah

berdasarkan uraian latar belakang, masih terdapat kesenjangan hasil penelitian terdahulu. karena itu, permasalahan pokok penelitian ini apakah pengaruh remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi”. secara rinci penjabaran rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. apakah remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi?
2. apakah remunerasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi?
3. apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi?
4. apakah kepuasan kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi?

1.3. tujuan penelitian

tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah menguji (verifikasi) dan menjelaskan pengaruh remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi. secara rinci tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. menguji dan menjelaskan pengaruh simultan remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.
2. menguji dan menjelaskan pengaruh remunerasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.
3. menguji dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.
4. menguji dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.

1.4. kegunaan penelitian

penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun empiris sebagai berikut:

1.4.1.kegunaan teoritis

- 1) penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori bagi akademis khususnya, remunerasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, umumnya pada manajemen sumber daya manusia.
- 2) penelitian ini diharapkan dapat diperoleh konsep yang terintegrasi baik secara universal maupun kontingensi hubungan antara remunerasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sebagai literatur dan pengembangan ilmu msdm.

1.4.2.kegunaan praktis

- 1) penelitian ini memberikan kontribusi sebagai bahan masukan bagi manajemen pada karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi,

khususnya pengelolaan pegawai dalam merumuskan kebijakan dan program-program peningkatan kinerja, pendidikan dan pelatihan, remunerasi dan budaya organisasi serta mempertimbangkan perbaikan atas kepuasan kerja karyawan.

- 2) penelitian ini memberikan kontribusi yang besar untuk penelitian selanjutnya sebagai bahan informasi dan pembandingan tentang konsep remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- 3) penelitian ini memberikan kontribusi bagi peneliti untuk dapat memperoleh pengalaman belajar dalam penelitian yang realistis dan memperluas wawasan dan pengembangan keilmuan pada masa yang akan datang khususnya, pada manajemen sumber daya manusia.

1.5. ruang lingkup penelitian

- 1) penelitian ini dilakukan pada karyawan di pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.
- 2) penelitian ini hanya berfokus pada analisis pengaruh remunerasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi.
- 3) penelitian ini tidak membedakan karyawan dari, umur, jenis kelamin, pendidikan dan keahlian.
- 4) periode pengamatan dilakukan selama satu bulan setiap hari kerja yaitu pada hari senin s.d jumat pukul 08.00 s.d 15.00 wita.

1.6. definisi dan istilah

dalam penelitian ini beberapa istilah pokok perlu dijelaskan untuk memberikan batasan yang jelas serta menghindari perbedaan interpretasi pembaca. remunerasi diartikan sebagai keseluruhan imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi, baik dalam bentuk gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif maupun fasilitas lain yang diberikan secara finansial maupun non finansial. remunerasi dipandang sebagai faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. selanjutnya, budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, kepercayaan, etika

kerja, serta kebiasaan yang dianut bersama dalam lingkungan kerja dan menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam bertindak, berperilaku, dan menjalankan tugas. budaya organisasi yang kondusif akan membentuk sikap kerja yang positif seperti loyalitas, integritas, serta orientasi pelayanan kepada nasabah.

istilah berikutnya adalah kepuasan kerja, yang dimaknai sebagai kondisi emosional atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul dari persepsi atas gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dukungan pimpinan, jenjang karier, serta kesempatan pengembangan diri. kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kualitas pelayanan karyawan pada perusahaan. sementara itu, kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar dan target yang ditetapkan perusahaan, yang tercermin melalui produktivitas, kualitas pelayanan, kedisiplinan, efektivitas, serta kemampuan mencapai target bisnis. dalam konteks pt bank rakyat indonesia (persero), tbk kantor cabang kendari sam ratulangi, kinerja karyawan tidak hanya dinilai dari aspek pencapaian target produk perbankan, tetapi juga dari sikap profesional dalam memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada kepuasan nasabah.

1.7. sistematika penulisan

sistematika penulisan ini sebagai gambaran secara keseluruhan dalam penelitian ini, secara sistematis tersusun sebagai berikut:

bab i. pendahuluan

dalam bab pendahuluan berisikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik secara teoritis, praktis maupun kebijakan, serta sistematika penulisan.

bab ii . tinjauan pustaka

dalam bab tinjauan pustaka berisikan uraian teori manajemen sumber daya manusia, remunerasi, budaya organisasi, kepuasan nasabah, dan kinerja karyawan serta dilanjutkan hasil penelitian terdahulu.

bab iii. kerangka konseptual dan hipotesis

dalam bab kerangka pemikiran dan hipotesis berisi tentang gambaran terhadap kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis yang akan diuji.

bab iv. metode penelitian

dalam bab metode penelitian menjelaskan pendekatan yang dilakukan dalam menuliskan penelitian tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, teknik analisis data dan definisi operasional.

bab ii

tinjauan pustaka

kajian pustaka pada studi ini terdiri dari dua bagian utama yaitu: kajian teori sebagai dasar teoritik meliputi teori manajemen sdm, teori *human resource development* (hrd),

kepribadian, kompetensi dan kinerja personil. kajian empirik mengacu pada temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan konstruk yang dikaji pada studi ini. akhirnya melakukan mapping pengaruh antar variabel studi ini berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. secara umum dasar teori yang digunakan untuk menjelaskan dan menguji secara empiris pengaruh konstruk pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai studi ini adalah teori manajemen sumber daya manusia.

2.1. tinjauan teori dan konsep

2.1.1. definisi manajemen sumber daya manusia

manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang terintegrasi dengan kompensasi, pengembangan, pengadaan, pemeliharaan, dan pemisahan hubungan kerja sehingga tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai (2005:12). manajemen sumber daya manusia adalah kepedulian terhadap dimensi pegawai, karena setiap organisasi terdiri dari pegawai, memberikan layanan, mengembangkan keterampilan pegawai, memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dan memastikan bahwa pegawai terus mempertahankan komitmennya pada organisasi agar mencapai kinerja pegawai dan tujuan organisasi oleh decenzo dan robbins (2013:136). konsisten dengan pendapat dessler (2019:3) bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan dan praktik yang perlu dilakukan pegawai atau aspek sdm dari posisi manajemen termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan dan penilaian. lebih lanjut dessler (2019:4) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, pemberian kompensasi kepada pegawai, memberikan perhatian pada hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan pegawai dan masalah keadilan.

manajemen sumber daya manusia adalah melakukan analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan personel, merekrut pegawai yang tepat untuk pekerjaan tertentu, mengarahkan dan melatih, mengelola upah dan gaji, memberikan manfaat dan insentif, mengevaluasi kinerja, menyelesaikan perselisihan, dan berkomunikasi dengan semua karyawan di semua tingkatan robbins dan judge (2018:16). pendapat yang sama oleh amstrong (2020:3) bahwa

manajemen sdm didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai yaitu para pegawai yang bekerja baik secara individu maupun bersama-sama yang berkontribusi pada pencapaian tujuan pegawai maupun tujuan organisasi. dengan demikian secara umum tujuan dari manajemen sdm adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui pegawainya amstrong (2020:8). konsisten dengan pendapat ivancevich (2014:34) bahwa manajemen sumber daya manusia secara khusus dituntut fokus terhadap segala aktivitas yang berhubungan dengan manusia.

tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan ketersediaan pegawai yang tepat untuk pekerjaan yang tepat sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif. karena itu kerangka dasar implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan atas fungsi manajemen dan fungsi operasional sumber daya manusia (flippo, 2005:5) sebagai berikut:

1. fungsi-fungsi manajemen yaitu: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pengarahan (*directing*) dan (4) pengendalian (*controlling*).
2. fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi: (1) pengadaan personil (*procurement*), (2) pengembangan (*development*), (3) kompensasi (*compensation*), (4) integrasi (*integration*), (5) pemeliharaan (*maintenance*), (6) pemisahan (*separation*). fungsi manajemen sumber daya manusia menurut dressler (2015:41), menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan melalui: (1) melakukan analisis pekerjaan; (2) merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pegawai; (3) memilih calon pegawai; (4) mengarahkan dan melatih pegawai-pegawai baru; (5) mengatur upah dan gaji; (6) memberikan insentif dan keuntungan; (7) menilai prestasi; (8) berkomunikasi; (9) melatih dan mengembangkan para manajer; dan (10) membangun komitmen pegawai.

selanjutnya malthis & jackson (2011:8), menjelaskan fungsi sumber daya manusia meliputi: (1) perencanaan dan analisis sumber daya manusia; (2) kesempatan bekerja; (3) perekrutan *atau staffing*; (4) pengembangan sumber daya manusia; (5) kompensasi dan keuntungan; (6) kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja; dan (7) hubungan tenaga kerja dan buruh atau manajemen.

berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sdm adalah proses pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan pegawai yang kompeten dalam organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. singkatnya, manajemen sdm adalah seni mengelola pegawai di tempat kerja sedemikian rupa sehingga mereka memberikan yang terbaik kepada organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. selanjutnya manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola pegawai dalam organisasi secara terstruktur dan menyeluruh yang mencakup bidang kepegawaian, retensi pegawai, pengaturan dan manajemen kompensasi, fasilitas, manajemen kinerja, manajemen perubahan, dan pemutusan hubungan kerja. artinya secara sederhana, manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif sehingga tujuan yang ditetapkan tercapai.

manajemen sumber daya manusia mencakup pengelolaan pegawai dalam organisasi dalam bentuk hubungan kolektif antara manajemen dan pegawai. karena itu dalam menjalankan fungsi manajemen pimpinan atau manajer harus mampu memahami pola karakter dan perilaku individu yang ada dalam organisasi. dengan demikian, fokus studi ini adalah mengkaji hubungan kausal antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia menurut dessler (2019:65) dapat dibedakan sebagai berikut:

1. manajemen sumber daya manusia terutama berorientasi pada pemeliharaan (tugas admin, file pegawai, penggajian, dan lain-lain) sedangkan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada pembelajaran.

2. struktur organisasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah independen, sedangkan pengembangan sumber daya manusia menciptakan struktur yang saling terkait.
3. tujuan manajemen sumber daya manusia meningkatkan efisiensi pegawai, sedangkan pengembangan sumber daya manusia bertujuan pengembangan organisasi secara keseluruhan.
4. tanggungjawab pengembangan sumber daya manusia diberikan kepada personil atau departemen sumber daya manusia khususnya manajer personalia, sedangkan tanggung jawab pengembangan sdm diberikan kepada semua manajer di berbagai tingkatan organisasi.

manajemen sumber daya manusia memotivasi pegawai dengan memberikan insentif atau penghargaan dalam bentuk uang, sedangkan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada motivasi pegawai dengan memenuhi kebutuhan pegawai secara menyeluruh. pengembangan sdm adalah proses, bukan hanya seperangkat mekanisme dan teknik seperti penilaian kinerja, konseling, pelatihan dan intervensi pengembangan organisasi digunakan untuk memulai, memfasilitasi, dan mempromosikan proses secara berkelanjutan. pengembangan sumber daya manusia dan kepribadian personil saat ini dianggap sebagai kunci pencapaian produktivitas atau kinerja yang lebih tinggi, hubungan yang harmonis atau lebih baik dan profitabilitas yang lebih besar untuk organisasi

manajemen sumber daya manusia (msdm) merupakan bidang strategis dari organisasi. manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resources, ada juga yang mengartikan sebagai man power management serta ada yang menyertakan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber

daya manusia) dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

menurut schuler dalam buku sutrisno (2009:4) mengemukakan bahwa: manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. sedangkan menurut simamora yang juga dikutip dari buku (edy sutrisno, 2009;5) manajemen sumber daya manusia (msdm) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. juga menurut dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

menurut hasibuan (2003:10) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. unsur msdm adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. dengan semikian, fokus yang dipelajari msdm ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. sedangkan menurut mathis dan jackson (2006:3) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. definisi remunerasi

remunerasi mempunyai pengertian berupa "sesuatu" yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja (manengal, et al., 2021). remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua

bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis lainnya;

remunerasi mempunyai cakupan yang lebih luas daripada gaji atau upah, menurut ying dan jun (2010) dalam susilowati (2013) remunerasi didefinisikan sebagai payment atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tidak termasuk lembur dan honor. sedangkan menurut kementerian pendayagunaan aparatur negara, remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikan nya kepada organisasi.

sesuai dengan undang-undang nomor 17 tahun 2007 tentang rencana pembangunan nasional jangka panjang dan peraturan meneg pan nomor: per/15/m.pan/7/2008 tentang pedoman umum reformasi birokrasi, kebijakan remunerasi diperuntukan bagi seluruh pegawai negeri diseluruh lembaga pemerintahan. berdasarkan urgensinya dikelompokkan berdasarkan skala prioritas ke dalam tiga kelompok:

1. prioritas utama adalah seluruh instansi rumpun penegak hukum, pengelolaan keuangan negara dan pengawasan keuangan negara serta lembaga penertiban aparatur negara.
2. prioritas kedua adalah kementerian/lembaga yang terkait dengan kegiatan ekonomi, sistem produksi, sumber penghasilan penerimaan negara dan unit organisasi yang melayani masyarakat secara langsung termasuk pemda.
3. prioritas ketiga adalah seluruh kementerian/lembaga yang tidak termasuk prioritas pertama dan kedua.

menurut syamsuri dan siregar (2018:98) menjelaskan bahwasanya remunerasi merupakan ganti rugi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, karena karyawan dapat memberikan hasil kerja yang memuaskan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. sedangkan pendapat lain tentang remunerasi yang dijelaskan oleh bloom dan milkovitch

(1998) bahwasanya remunerasi merujuk pada kompensasi. kompensasi merupakan penghargaan atau *a bundle of valued returns* yang diberikan sebagai ganti rugi atas kontribusi yang diberikan kepada karyawan. dengan begitu dapat disimpulkan remunerasi adalah suatu apresiasi yang diberikan kepada karyawan karena telah memberikan jasa dan tenaganya guna menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dan hasil dari pekerjaannya memberikan pengaruh positif bagi perusahaan.

pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses (pomoeng, et al., 2022). pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas.

analisis jabatan mengikhtisarkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kondisikerja, dan kegiatan-kegiatan dari suatu jabatan tertentu (priyonoet al., 2021). persyaratan jabatan mengikhtisarkan syarat-syarat pegawai seperti tingkat pendidikan, pengalaman yang ada hubungannya dengan jabatan, pengetahuan, keterampilan-keterampilan atau kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu jabatan tertentu. kualitas mutu pekerjaan pegawai kajian teoritis tentang kualitas mutu pekerjaan pegawai dapat membahas definisi, konsep, dan aspek-aspek yang terkait dengan mutu pekerjaan pegawai, seperti standar mutu, spesifikasi teknis pekerjaan, dan kontrol kualitas (rokhimakhumullah, et al., 2017). kajian ini dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya kualitas mutu pekerjaan dan dampaknya terhadap keamanan, kenyamanan, dan efisiensi kerja.

2.1.2.1. komponen remunerasi

ada beberapa komponen dalam remunerasi yang dijelaskan oleh syamsuri dan siregar (2018:99) diantaranya:

1. gaji, setelah karyawan memberikan jasanya kepada perusahaan, maka dalam akhir bulan atau awal bulan, perusahaan akan memberikan gaji dalam bentuk uang, biasanya gaji yang diberikan sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan.

2. insentif merupakan upah tambahan yang diberikan kepada karyawan, karena karyawan mampu menyelesaikan banyaknya tugas yang ditargetkan perusahaan.
3. keuntungan atau manfaat, perusahaan akan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan yang berupa rumah dinas dan kendaraan pribadi.
4. bonus, apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam waktu yang diberikan, maka perusahaan akan memberikan komisi lebih sesuai dengan prestasinya.
5. tunjangan, bantuan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk tabungan hari tua, asuransi dan tunjangan hari besar.

2.1.2.2. indikator remunerasi

ada tiga indikator remunerasi yang dijelaskan oleh byars dan rue (2007:31) sebagai berikut:

1. pemberian remunerasi yang layak.
2. pemberian remunerasi yang sebanding dan adil.
3. pemberian remunerasi yang cukup.

dessler (2017:346-347) menyatakan bahwa salah satu dasar pemberian remunerasi atau kompensasi adalah berdasar pada teori keadilan (*equity theory*). lebih jelasnya, berikut pernyataan dessler (2017:347):

1. *in compensation, one can address external, internal, individual, and procedural equity.*
2. *external equity refers to how a job's pay rate in one company compares to the job's pay rate in other companies.*
3. *internal equity refers to how fair the job's pay rate is when compared to other jobs within the same company (for instance, is the sales manager's pay fair, when compared to what the production manager earn?).*
4. *individual equity refers to the fairness of an individual's pay as compared with what his or her coworkers are earning for the same or very similar jobs within the company, based on each person's performance.*

5. *procedural equity refers to the “perceived fairness of the processes and procedures used to make decision regarding the allocation of pay.*

dengan demikian, salah satu dasar pemberian remunerasi atau kompensasi adalah pemenuhan rasa keadilan setiap pegawai. rasa keadilan dimaksud selain berdasar pada berat-ringannya tugas, tantangan (risiko) tugas, kinerja tugas, tetapi juga menyangkut keadilan yang dapat dipersepsikan pegawai setelah membandingkan remunerasi atau kompensasi yang ia terima dengan remunerasi atau kompensasi (imbalan tugas) yang diterima oleh rekan sekerja baik dalam satu unit kerja, unit kerja lain, maupun remunerasi atau kompensasi yang diterima oleh pegawai pada perusahaan lain.

remunerasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerjanya, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial. menurut hasibuan (2019), remunerasi mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, dan fasilitas lain yang diterima karyawan sebagai imbalan kerja. pemberian remunerasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja akan meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. hal ini sejalan dengan pendapat dessler (2020) yang menyatakan bahwa sistem remunerasi yang terstruktur dengan baik tidak hanya berfungsi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam mendorong peningkatan kinerja. dengan demikian, remunerasi dapat dipandang sebagai salah satu faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3. definisi budaya organisasi

budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. menurut peter f. drucker dalam tika (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota

baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

budaya organisasi menurut stephen robbins (2010), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. sedangkan menurut mangkunegara (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

victor s.l tan dalam tunggal (2007:2) berpendapat bahwa, budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. jadi dari pendapat ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

cameron dan quinn (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan keunikan organisasi, nilai, misi, tujuan, sasaran dan cara membangun nilai bersama. juga, budaya organisasi mewakili sistem kepercayaan tak berwujud dan tak diragukan lagi yang membenarkan bagaimana organisasi berperilaku (sengottuvel dan aktharsha, 2016). robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *organizational culture assessment instrument* (ocai). konsep ini dikembangkan oleh cameron dan quinn yang disebut dengan *competing values framework* (1999). ocai ini tidak hanya memberikan penilaian budaya organisasi yang akurat, tetapi juga menilai efektivitas indikator dalam organisasi (2011:27). framework ini sangat berguna dalam mengolah dan

menginterpretasikan fenomena-fenomena suatu organisasi. selain itu, *competing values framework* dapat mengidentifikasi pendekatan secara umum terhadap rancangan organisasi, tahapan dalam *life cycle development*, peran kepemimpinan dan peran dalam manajemen sumber daya manusia, dan manajemen *skills*.

instrumen penilaian budaya organisasi merupakan suatu instrumen yang dikembangkan oleh profesor robert quinn dan kim cameron. instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini dan memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu *clan*, *adocrachy*, *market* and *hierarchy*. instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil (cameron & queen, 2011).

instrumen penilaian budaya organisasi sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan telah diujicobakan di beberapa penelitian. uji coba mulai dari level *staff* hingga level *top management* mendapatkan kisaran reliabilitas 0.67 sampai 0,83 ini menyatakan bahwa alat ini cukup mampu menunjukkan konsistensi dari sebuah alat ukur. studi yang sama juga mengukur validitas instrumen penilaian budaya organisasi menggunakan teknik analisis *multitrait-multimethod* dengan menggunakan dua instrumen berbeda. instrumen pertama adalah instrumen penilaian budaya organisasi dan instrumen kedua adalah instrumen yang mengukur dimensi budaya organisasi yang sama menggunakan skala respon *likert-type*. hasil dari uji coba ini menunjukkan validitas instrumen penilaian budaya organisasi mencapai koefisien 0,764. hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penilaian budaya organisasi dapat dikatakan cukup valid. (cameron & queen, 2011).

dasar teori instrumen penilaian budaya organisasi adalah model *competing value framework* (cvf). model *competing value framework* (cvf) menggunakan pendekatan dua dimensi. setiap dimensi berisi dua aspek yang saling berlawanan. dimensi pertama membedakan aspek yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan aspek

yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. dimensi kedua membedakan aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, integrasi, dan kesatuan dengan aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. kedua dimensi (beserta aspek-aspek yang menyertainya) tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi.

dari konsep tersebut di atas, untuk mendiagnosa budaya organisasi tersebut terdapat enam indikator yang mendefinisikan dimensi budaya pada *organizational culture assessment instrument* (OCAI), yaitu:

1. *dominant characteristic* (karakteristik dominan)
2. *organizational leadership* (kepemimpinan organisasi)
3. *management of employees* (manajemen sumber daya manusia)
4. *organizational glue* (perekat organisasi)
5. *strategic emphasis* (strategic emphasis)
6. *criteria of success* (kriteria kesuksesan)

penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya suatu organisasi yang ada saat ini (*current culture*) dan membantu dalam mengidentifikasikan budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang dan berbagai hal mungkin akan dihadapi organisasi. dengan instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*).

budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup dimensi seperti inovasi, orientasi hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, stabilitas, hingga keberanian mengambil risiko. budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat identitas bersama dalam mencapai tujuan. Luthans (2011) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan

kinerja, karena nilai-nilai yang dianut bersama mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. dengan demikian, budaya organisasi merupakan fondasi penting yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

2.1.4. definisi kepuasan kerja

kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai hal aspek pekerjaan. kepuasan kerja memiliki aspek yang luas dan bukanlah merupakan konsep tunggal, seseorang secara relatif puas dalam satu aspek pekerjaannya namun bisa saja tidak puas dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya (kinicki dan fugate, 2018:62).

kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi pegawai tentang pekerjaannya berdasarkan lingkungan kerjanya (gibson *et al.*, 2012:102). dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perasaan, keyakinan dan sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya (ivancevich *et al.*, 2014:145).

mcshane dan glinow (2018:102) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menyangkut penilaian karakteristik pekerjaan yang dirasakannya, lingkungan kerjanya dan pengalaman emosional di tempat kerja. hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh colquitt *et al.*, (2015:98), bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka menjalankan tugasnya, begitu pula sebaliknya pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah mengalami perasaan negatif ketika menjalankan tugasnya. stride, wall dan catley (2007:13) menyatakan terdapat dua macam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik yang mencakup reaksi afektif seseorang terhadap fitur pekerjaan yang merupakan bagian integral dari pekerjaan itu sendiri seperti variasi pekerjaan, kesempatan menggunakan keterampilan dan otonomi. selanjutnya adalah kepuasan kerja ekstrinsik yaitu mencakup fitur-fitur di luar pekerjaan itu sendiri seperti gaji, tunjangan dan cara perusahaan dikelola.

two factor theory hezberg (robbin dan judge, 2017: 249) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua konsep yang berbeda. kepuasan kerja berhubungan dengan faktor intrinsik yaitu faktor faktor

yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri seperti perkembangan, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi atau disebut juga dengan *motivator*. lawan dari kepuasan kerja adalah bukan ketidakpuasan kerja tetapi tidak ada kepuasan. sementara ketidakpuasan berhubungan dengan dengan keadaan disekitar pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, keamanan, kualitas supervisi dan hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan. faktor ekstrinsik ini disebut juga sebagai faktor *hygiene*. kebalikan dari ketidakpuasan adalah tidak ada ketidakpuasan.

herzberg (dalam priansa, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. faktor ekstrinsik.

faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara ekstrinsik adalah:

a) gaji atau upah.

gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b) keamanan kerja.

kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c) kondisi kerja.

karyawan akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d) status.

status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

e) kebijakan organisasi.

tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

f) mutu teknik pengawasan.

standar operasional prosedur (sop) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

g) interaksi antar karyawan.

dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar karyawan yang lebih rendah dengan pimpinan.

2. faktor intrinsik.

faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara intrinsik adalah:

a) pengakuan.

penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b) tanggung jawab.

adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab.

c) prestasi.

karyawan yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorong mencapai sasaran.

d) pekerjaan itu sendiri.

pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakannya dengan baik.

e) kemungkinan untuk berkembang.

kesempatan untuk mengembangkan diri memacu karyawan untuk meraih kesuksesan.

f) kemajuan.

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya.

dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. menurut luthans (2011), kepuasan kerja mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan, serta hubungan dengan

rekan kerja. robbins (2016) menambahkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada rendahnya tingkat absensi, menurunnya turnover, serta meningkatnya komitmen dan produktivitas. dengan demikian, kepuasan kerja dapat dianggap sebagai salah satu determinan utama dalam peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas cenderung bekerja lebih baik dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

2.1.5. definisi kerja

kinerja mencakup bukan hanya hasil suatu pekerjaan, tetapi juga proses bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. kinerja karyawan berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia karena menjadi indikator pencapaian produktivitas tinggi. oleh karena itu, penting untuk melakukan penilaian kinerja. menurut indra syahputra (2019), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab mereka. kinerja karyawan bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan penampilan kerja melalui berbagai metode. seiringan dengan itu kurniawan (2020) berpendapat bahwa kinerja karyawan (*desempenho funcionalismo*) dapat dinilai berdasarkan keterampilan teknis mereka dalam pekerjaan mereka. ini biasanya memerlukan pelatihan dan kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (mangkunegara:2013). menurut wirawan (2009) kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energy* kerja yang padananya dalam bahasa inggris adalah *performance*. kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

kinerja ini dihitung berdasarkan waktu kerja yang ditetapkan, sebagaimana ditunjukkan dalam rencana kinerja pegawai, dan mencerminkan visi organisasi secara umum. menurut viswesvaran dan ones (2000:216), kinerja adalah tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil kerja pegawai yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. artinya produktivitas dan hasil kerja pegawai mempengaruhi atau membantu organisasi agar bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. selanjutnya sempene *et al.* (2002) menyatakan bahwa kinerja aparat merupakan persepsi keseluruhan dan evaluasi individu

terhadap lingkungan kerja. pandangan ini tampaknya didukung oleh islam dan siengthai (2009) menyatakan bahwa kinerja aparat adalah perasaan positif yang berkembang dari aparat karena evaluasi terhadap hasil kerja maupun pengalaman kerja secara individu. pendapat yang sama oleh mathis dan jackson (2011:89) mendefinisikan kinerja terkait dengan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran pada pekerjaan, efisiensi pekerjaan dan efektivitas kerja yang telah diselesaikan. demikian pula, mastrangelo *et al.* (2014) menekankan efektivitas organisasi terdiri dari efisiensi setiap pegawainya.

kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja secara terukur diperlukan bagi organisasi. selain itu, penilaian kinerja yang akuntabel memungkinkan manajer puncak untuk mendapatkan dasar penilaian objektif dan jauh dari faktor subyektif. hal ini akan memungkinkan manajer untuk menentukan kompensasi kinerja yang sesuai dengan tingkat prestasi yang diberikan oleh masing-masing divisi penilaian kinerja pada perusahaan secara keseluruhan. tujuan dilakukannya hal ini adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dan mendorong masing-masing divisi untuk melakukan lebih baik. serupa dengan kinerja dalam penelitian hadi & mustika(2023), kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. kinerja karyawan adalah pola kerja karyawan selama periode tertentu dalam suatu perusahaan. jika perusahaan memiliki karyawan yang produktif, kemungkinan besar perusahaan tersebut juga akan berhasil. maka, kinerja individu atau kelompok dengan kinerja perusahaan sangat terkait (habeahan, 2023, p. 12).

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya(umam & abdurokhim, 2023). kinerja merupakan suatu proses organisasi telah mengevaluasi dan menilai prestasi terhadap kinerja karyawan. oleh sebab itu, setiap karyawan yang telah bekerja akan mengharapkan kenaikan karir serta pengembangan kemampuan yang

kedepannya bermanfaat, baik untuk pribadinya maupun untuk organisasi (fitriani et al., 2024, p. 45).

edy sutrisno (2010:170-172) dalam bukunya mengutip beberapa pengertian dari beberapa ahli, antara lain:

1. lawler dan porter, mendefinisikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.
2. minner, mendefinisikan kinerja adalah bagian seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.
3. irianto, mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.
4. cormick & tiffin, mendefinisikan kinerja adalah kuantitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

berdasarkan machmudah r. (2019) (dalam kurniawan, 2020), kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator berikut:

1. kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
2. kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. ketepatan waktu, diukur persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. kehadiran karyawan dalam perusahaan baik masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan .
5. kemampuan bekerja sama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

sedangkan menurut anwar prabu mangkunegara (2011:75), kinerja adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas

kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja karyawan dapat dilihat dari faktor sebagai berikut:

- 5) kualitas kerja, yaitu tingkat kemampuan atau prestasi dalam pekerjaan.
- 6) kuantitas kerja, yaitu tingkat waktu serta pencapaian target dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 7) inisiatif, yaitu kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 8) kerjasama, yaitu jalinan kerjasama dengan rekan kerja dan kekompakan dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 9) tanggung jawab, yaitu tingkat tanggung jawab pada saat pengambilan keputusan dan hasil kerja.

berdasarkan beberapa paparan di atas, maka kinerja karyawan didefinisikan sebagai keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan tujuan organisasi secara kuantitas maupun kualitas. kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai keberhasilan karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan dan memenuhi deadline yang telah ditetapkan.

faktor pribadi, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan semua mempengaruhi kinerja karyawan. julita (2020) memaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut.

1) faktor individu

faktor individu termasuk pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, komitmen dan motivasi yang ada dalam diri setiap individu.

2) faktor situasional

dalam faktor situasional ini meliputi perubahan lingkungan dan tekanan, baik dari internal maupun eksternal.

3) faktor kepemimpinan

komponen yang ada pada faktor kepemimpinan mencakup kualitas dalam memberikan sebuah motivasi, instruksi, semangat dan support yang diberikan pemimpin.

4) faktor sistem

dalam faktor sistem ini mencakup infrastruktur, sistem kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan.

5) faktor team

faktor yang ada pada poin ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan sesama rekan kerja dalam sebuah tim, kepercayaan, dan keharmonisan sesama anggota.

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (umam & abdurokhim, 2023). kinerja merupakan suatu proses organisasi telah mengevaluasi dan menilai prestasi terhadap kinerja karyawan. oleh sebab itu, setiap karyawan yang telah bekerja akan mengharapkan kenaikan karir serta pengembangan kemampuan yang kedepannya bermanfaat, baik untuk pribadinya maupun untuk organisasi (fitriani et al., 2024).

mas'ud dalam julita (2020) merumuskan beberapa indikator kinerja dengan memaparkan penjelasan sebagai berikut:

1) kualitas

kualitas merupakan tingkat dari hasil aktivitas yang telah dilakukan mendekati nilai sempurna, memiliki maksud menyesuaikan cara-cara ideal dari penampilan aktivitas atau memenuhi sebuah tujuan yang diharapkan dari setiap aktifitas.

2) kuantitas

kuantitas merupakan akumulasi dihasilkan dalam sebuah istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3) ketepatan waktu

ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang telah diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi melalui hasil output serta mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) efektifitas

efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya manusia yang dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan keuntungan atau meminimalisir kerugian setiap unit penggunaan dari sumber daya.

5) kemandirian

kemandirian adalah tingkat seorang karyawan bisa melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan petunjuk dari pengawas.

kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. menurut mangkunegara (2017), kinerja dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama. kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti sistem penghargaan, budaya, dan lingkungan kerja. robbins (2016) menegaskan bahwa kinerja merupakan indikator keberhasilan organisasi, karena pencapaian tujuan strategis sangat bergantung pada kontribusi masing-masing karyawan. oleh karena itu, pengukuran dan peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia

2.2. tinjauan empiris

kajian empiris sebagai dukungan pengujian antar variabel studi ini dilakukan dengan mereview beberapa temuan dari penelitian terdahulu yang relevan dijadikan sebagai acuan dan pembanding sebagai berikut.:

1. sudrajat, y. a., & hartono, a. (2022). effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as intervening variable. *journal research of social science, economics, and management*. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i1.234> (pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi). penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. sidabutar, e., syah, t. y. r., & anindita, r. (2020). the impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance. *journal of multidisciplinary academic*, 4(1), 1-5. hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. lebih lanjut, studi ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi gagal memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. hasil penelitian juga menunjukkan bahwa produktivitas karyawan merupakan bagian integral dalam peningkatan kinerja, menunjukkan keterkaitan yang signifikan di antara keduanya. menariknya, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan produktivitas karyawan melalui kinerja. di saat yang sama, penelitian juga menegaskan bahwa produktivitas tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. meskipun kompensasi dapat secara langsung mengarah pada kinerja yang lebih baik, kompensasi tidak selalu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. temuan ini semakin memperkuat gagasan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas, yang secara langsung berdampak pada hasil bisnis. hasil penelitian ini akan sangat berharga bagi bank itu sendiri sebagai panduan bagi praktik manajerial, yang menunjukkan bahwa kebijakan sektor swasta selain penyesuaian remunerasi kemungkinan lebih hemat biaya dalam mencapai peningkatan produktivitas dan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.
3. ihsani, n., & wijayanto, a. (2022). the effect of organizational culture, motivation, and job satisfaction on employee performance. *journal of documentation and information science*, 6(1), 12-20. **hasil dan pembahasan.** budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; motivasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan, menurut temuan

4. faturrahman, s., & yuniawan, a. (2023). the influence of organizational culture, and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *jurnal bisnis strategi*, 32(2), 31-44. hasil penelitian meskipun studi ini memberikan wawasan berharga mengenai hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di hotel grandhika pemuda semarang, penting untuk mengakui keterbatasannya. pertama, studi ini dilakukan semata-mata dalam konteks satu hotel tertentu, yang mungkin membatasi generalisasi temuan ke perusahaan perhotelan lain atau industry yang berbeda. selain itu, proses pengumpulan data sangat bergantung pada pengukuran yang dilaporkan sendiri, seperti kuesioner, yang dapat menimbulkan bias respons atau bias keinginan sosial. lebih lanjut, desain studi crosssectional dapat menghambat kemampuan untuk menetapkan kausalitas antara variabel yang diteliti. penelitian di masa mendatang yang menggunakan desain longitudinal atau eksperimental dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang hubungan kausal yang diidentifikasi dalam studi ini.
5. **fitri ristiyani (2020)**. dengan judul penelitian pengaruh remunerasi, disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada bni syariah kc semarang. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh remunerasi, disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada bni syariah kc semarang. metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner atau angket yang dibagikan kepada karyawan bni syariah kc semarang. sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 35 responden. uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, uji statistik dan uji *path analysis*. alat analisis pada penelitian ini menggunakan bantuan *ibm spss statistics 26*. berdasarkan hasil uji t menunjukkan hasil bahwa remunerasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, remunerasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel remunerasi terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan

6. **hadi & mustika (2023)**, pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di bank. pengujian inner model(model struktural). jenis penelitian kuantitatif. hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa, budaya kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. **kurniawan, a. w., putri, e. r., ruma, z., sahabuddin, r., & burhanuddin, b. (2023)**. pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. bank rakyat indonesia cabang panakkukang. *yume: journal of management*, 6(1), 198-207. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt bank rakyat indonesia cabang panakkukang kota makassar. variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan komitmen organisasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan pt bank rakyat indonesia cabang panakkukang kota makassar, sebanyak 182 orang populasi dan 65 sampel tersebar. teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistic deskriptif. hasil uji t (parsial) menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkan nilai t hitung 5,546 lebih besar dari nilai t tabel pada α : 0,05 sebesar 1,66. selanjutnya pada komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 3,043 lebih besar dari nilai t tabel pada

a: 0,05 sebesar 1,66. hasil uji f (simultan) menunjukkan motivasi dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai f hitung: 35,972 lebih besar dari nilai f tabel pada a: 0,05 sebesar 3,14. selanjutnya pada uji determinan r square (r^2) menunjukkan tingkat signifikansi berpengaruh sebesar 0,537 atau 54%.

8. **gunde, a., kawengian, m. g., & rumondor, m. (2024).** pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt bank sulutgo kantor cabang pembantu sam ratulangi. *equil*, 6(1).kajian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi pekerja. penelitian ini dilakukan di kantor cabang pt. bank sulutgo sam ratulangi, dan metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. hasil penyelidikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberi kesan parsial dan positif terhadap prestasi pekerja di pejabat cabang pembantu pt. bank sulutgo sam ratulangi.
9. **jatiningrum, c. d., kuswandi, k., & rahayu, s. (2024).** efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan bank mandiri kcp surabaya darmo permai). *jurnal manajemen*, 14(1), 56-71. tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan. sampel penelitian ini adalah karyawan bank mandiri kcp surabaya darmo permai yang berjumlah 75 orang. analisis data dilakukan dengan analisis regresi dua jalur dan analisis sobel. hasil penelitian menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan bank mandiri kcp surabaya darmo permai. selanjutnya terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bank mandiri kcp surabaya darmo permai.