



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti akan mengulas terkait kajian pustaka yang berisi landasan teoritis, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis. Landasan teoritis mengulas mengenai teori dan konsep yang relevan/sesuai serta berguna untuk mendukung pembahasan dan analisis penelitian yang dinyatakan atau dikemukakan oleh para ahli. Penelitian terdahulu merupakan pembahasan singkat tentang penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti lainnya terkait dengan penelitian yang akan diteliti. Penelitian terdahulu diperoleh dari skripsi dan jurnal.

Kerangka pemikiran bertujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti dan digambarkan dalam skema serta uraian singkat yang diperoleh dari konsep, teori, dan peraturan maupun penelitian. Hipotesis merupakan pemikiran sementara atau suatu kemungkinan yang perlu dibuktikan dalam sebuah penelitian dan isinya mengacu pada kerangka pemikiran yang telah dibuat sebelumnya oleh peneliti.

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Sumber Daya Manusia

Keberhasilan sebuah instansi pemerintah maupun perusahaan, baik dengan tingkat keberhasilan yang besar maupun kecil, ditentukan pula oleh kualitas dari sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran penting dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas organisasi, dimana tidak hanya ditentukan oleh sumber daya alam.

Badriyah (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia termasuk aset bagi instansi/perusahaan yang bersifat sangat penting, sehingga fungsi dan perannya tidak bisa digantikan dengan sumber daya lainnya.



Menurut Bukit et al (2017:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia ialah suatu kemampuan terpadu dari daya fisik dan pikir yang dimiliki oleh pribadi yang bersangkutan, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh lingkungan dan keturunannya, sementara prestasi atas kerjanya didorong dan dimotivasi oleh keinginan untuk mencukupi rasa puas. Oleh karena itu, sumber daya manusia ialah suatu aset dalam pengelolaan organisasi terutama yang menyangkut mengenai eksistensi organisasi.

## 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edison et al (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah ilmu yang fokus untuk mengatur pegawai dalam rangka memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggota instansi/perusahaan melalui langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai yang menuju pada pengoptimalan tujuan dari instansi/perusahaan. Sementara itu, menurut Afandi (2018:3), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu serta seni yang memiliki fungsi untuk mengelola suatu hubungan dan peranan para pegawai secara efisien dan efektif agar tujuan instansi/perusahaan dapat tercapai.

Secara singkatnya, manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengatur pegawai dalam sebuah instansi/perusahaan sehingga tercapainya tujuan organisasi, kepuasan pegawai, dan masyarakat.



## b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Adamy (2016:6) menyatakan bahwa terdapat 4 tujuan dari manajemen sumber daya manusia (MSDM), diantaranya:

### a) Tujuan fungsional

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) bermaksud untuk mempertahankan dedikasi/kontribusi departemen sesuai dengan kebutuhan instansi/perusahaan. Sumber daya manusia pada instansi/perusahaan akan menjadi tidak berharga apabila MSDM memiliki kriteria dengan tingkat lebih rendah daripada tingkat kebutuhan instansi/perusahaan.

### b) Tujuan sosial

MSDM bertujuan untuk merespon secara etis dan sosial terhadap tantangan-tantangan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat melalui tindakan meminimalkan dampak negatif terhadap instansi/perusahaan. Organisasi yang gagal dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya bagi keuntungan masyarakat dapat menimbulkan hambatan-hambatan.

### c) Tujuan personal

MSDM memiliki tujuan membantu para pegawai dalam mencapai tujuannya, minimal pada tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan dedikasi/kontribusi individual pegawai terhadap instansi/perusahaan. Tujuan individu pegawai tersebut perlu dipertimbangkan jika pegawai harus dimotivasi maupun dipertahankan, dan dipensiunkan. Apabila tujuan individu pegawai tidak dipertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan pegawai akan menurun dan berakibat pada pegawai yang meninggalkan instansi/perusahaan.



#### d) Tujuan organisasional

Bertujuan untuk mengenali bagaimana keberadaan MSDM dalam berpartisipasi pada pencapaian efektivitas dari instansi/perusahaan. Meskipun suatu departemen sumber daya manusia dalam instansi/perusahaan diciptakan untuk membantu para manajer secara formal, namun para manajer tersebut tetap perlu untuk bertanggungjawab terhadap kinerja para pegawai/anggotanya. Departemen sumber daya manusia yang ada dalam sebuah instansi/perusahaan, memiliki fungsi untuk membantu para manajer dalam mengurus hal-hal yang menyangkut dengan sumber daya manusia.

#### c. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat peran dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam kegiatan-kegiatan pada sebuah instansi/perusahaan. Menurut Edison et al (2016), peran MSDM di masa lalu lebih menekankan pada tugas-tugas yang bersifat administrasi, pengupahan, dan absensi. Sementara, di masa kini, MSDM lebih kompleks seperti tugas analisis, pengukuran kinerja, perencanaan karir, memotivasi dan membantu perilaku positif pegawai melalui sebuah budaya organisasi, berorientasi pada konsumen, dan mengkoordinasikan rencana pelatihan di semua bagian.

#### d. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016), terdapat tantangan yang dihadapi oleh MSDM dimana adanya perbedaan antara masa lampau dan masa depan. Tantangan atau kesulitan MSDM ini adalah bagaimana menciptakan sebuah instansi/perusahaan yang semakin beragam dan dituntut untuk memiliki pengelolaan yang semakin efektif, efisien, dan produktif.

Tantangan yang dihadapi oleh MSDM tersebut harus dikelola dengan baik dan efektif, dimana saat ini sudah banyak keragaman sumber daya manusia sehingga MSDM dapat mengembangkan dan memberi pelatihan kepada pegawai, menciptakan komunikasi yang

efektif dalam instansi/perusahaan, mampu menciptakan lingkungan nyaman dan efisien serta menyediakan respon pada kepuasan dan kinerja pegawai.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sophiah dalam Kurniawan (2016), budaya organisasi berdasarkan dari sudut pandang pegawai, adalah suatu pedoman yang dapat memberikan arahan mengenai segala sesuatu yang bersifat penting untuk dilakukan. Budaya organisasi menurut Edgar dalam Taryaman (2016) yakni sebuah pola dari asumsi yang ditemukan dan dikembangkan oleh anggota organisasi atau sekelompok orang dalam organisasi, ketika orang-orang tersebut belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul, menyesuaikan diri, dan berintegrasi baik dengan lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Asumsi tersebut terbukti dapat diaplikasikan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi dan dianggap valid. Oleh sebab itu, budaya organisasi diperkenalkan, dituntun, dan diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai salah satu cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat akan dasar dari sebuah organisasi.

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kurniawan (2016:33) merupakan suatu anggapan yang diterima dan dimiliki oleh anggota sebuah organisasi serta menentukan bagaimana perasaan, pikiran, dan perilaku anggota terhadap lingkungan dalam organisasi yang beraneka ragam. Sedangkan menurut Wahab dalam Tobari (2016:49), budaya organisasi ialah suatu sistem terkait kepercayaan, nilai serta kebiasaan yang ada dalam organisasi dimana anggotanya saling berinteraksi dan berhubungan dengan struktur sistem yang sifatnya formal dalam menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Fauzan dan Fathiyah (2017), budaya organisasi yaitu suatu budaya yang cenderung diwujudkan oleh para anggota organisasi dalam organisasinya, sehingga orang maupun





anggota yang hidup dalam lingkungan organisasi tersebut memiliki perasaan yang lebih baik.

Menurut Moeliono dalam Edison et al (2018:104) menyatakan mengenai budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipercaya oleh setiap anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan/diimplementasikan, serta dikembangkan secara berkelanjutan, yang memiliki fungsi sebagai perekat dan dijadikan pola perilaku dalam berorganisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi tersebut dapat membentuk cara berperilaku serta berinteraksi antar anggota dan dapat mempengaruhi cara kerja para anggota organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018), budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi atau anggapan, sikap dan norma perilaku yang terbentuk dan terwujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadikannya sebagai identitas dan organisasi tertentu.

Menurut Edgar Schein dalam Afandi (2018:97) menyatakan bahwa budaya organisasi ialah pola asumsi dasar yang ditetapkan dan dikembangkan sekelompok orang ketika mereka menghadapi dan mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah dianggap baik, berhasil, dan sah untuk diberitahu dan diajarkan kepada anggota muda/baru sebagai salah satu cara yang tepat untuk melihat, berfikir, merasakan serta memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Selanjutnya, Edgar Schein dalam Kurniawan (2016:33) menambahkan mengenai budaya organisasi merupakan asumsi bagi sekelompok tertentu dengan tujuan untuk mencari solusi agar mampu beradaptasi pada bermacam permasalahan yang muncul baik di internal maupun eksternal organisasi, sehingga bisa menjadi bahan pertimbangan dalam bertindak. Sementara itu, menurut Robbins dan Judge dalam Kurniawan (2016:35) menyatakan bahwa budaya organisasi ialah suatu makna bersama yang dipercaya para anggota dalam organisasi serta sebagai pembeda dengan organisasi lainnya.



Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sikap, nilai, keyakinan-keyakinan, norma yang dibentuk dan dikembangkan oleh pemimpin serta diturunkan kepada anggotanya sebagai bentuk kepribadian bagi organisasi tersebut, yang memiliki nilai perbedaan dengan organisasi lainnya serta dapat menentukan bagaimana anggota organisasi dapat berpikir dan bagaimana menanggapi lingkungan yang memiliki keragaman dan untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang muncul.

### **b. Fungsi/Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kurniawan (2016), fungsi tersebut antara lain:

- a) Budaya organisasi memberikan sebuah identitas atau gambaran akan organisasi pada anggotanya/karyawan dengan cara memberi sebuah penghargaan untuk mendorong inovasi;
- b) Budaya organisasi dapat berkontribusi dalam mempromosikan stabilitas sistem sosial yang mencerminkan sebuah lingkungan organisasi yang positif dan kenyamanan bagi anggota organisasi di dalamnya;
- c) Budaya organisasi memberi sebuah kemudahan komitmen kolektif dan menanamkan rasa bangga pada diri anggotanya.

Dari 3 fungsi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai identitas organisasi, menetapkan batasan dalam berperilaku bagi anggota organisasi dan memiliki fungsi positif untuk pengelolaan organisasi terhadap masalah yang muncul serta dapat memunculkan komitmen karyawan.





## 2) Kesadaran diri

Kesadaran diri yang muncul dari diri para anggota organisasi untuk bekerja dan mendapatkan rasa puas dari pekerjaannya tersebut, keinginan untuk mengembangkan dirinya, menaati aturan-aturan yang berlaku, serta menawarkan produk yang memiliki kualitas dan layanan dengan tingkat tinggi.

## 3) Keagresifan

Anggota dalam organisasi memiliki rasa agresif yang tinggi, yang berarti mereka menetapkan tujuan menantang tetapi realistis. Para anggota menetapkan rencana kerja dan strategi apa yang akan dilaksanakan untuk pencapaian tujuan organisasi serta mengerjakan pekerjaannya dengan rasa antusias tinggi.

## 4) Performa

Anggota dalam organisasi memiliki nilai akan kreativitas/ide, pemenuhan mutu, kualitas, dan efisien dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawab yang diberikan.

## 5) Orientasi tim

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik dan kompak dengan anggota lainnya dan melakukan komunikasi serta berkoordinasi secara efektif dengan keterlibatan aktif para anggota.

Berdasarkan teori di atas dan survei pendahuluan di Lembaga Layanan Pendidikan

Tinggi Wilayah III, maka variabel budaya organisasi yang diukur yaitu melalui:

### 1) Indikator kepribadian

Item dari indikator kepribadian adalah sikap saling menghormati antar sesama, memiliki sikap ramah, dan memiliki inisiatif membantu rekan kerja.



## 2) Indikator kesadaran diri

Indikator kesadaran diri, itemnya adalah kesadaran diri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, keinginan untuk mengembangkan dirinya, dan menaati aturan-aturan yang berlaku.

## 3) Indikator keagresifan

Item dari indikator keagresifan yaitu menetapkan strategi apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

## 4) Indikator performa

Indikator performa, itemnya adalah para anggota memiliki nilai kreativitas/ide dan efisien dalam menjalankan tugas.

## 5) Indikator orientasi tim

Indikator orientasi tim, itemnya adalah anggota organisasi melakukan kerjasama dengan anggota lainnya.

### 2.1.4 Lingkungan Kerja

#### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:65), lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang terdapat di lingkungan pegawai yang berpengaruh pada dirinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi, seperti temperature, penerangan, kelembaban, aliran udara, kegadahan, kebersihan tempat kerja dan tersedia atau tidaknya perlengkapan kerja, misalnya terdapat *computer, printer, air conditioner* (AC) dan penerangan yang memadai. Lingkungan kerja yang disebutkan tersebut dapat pula diartikan sebagai alat perkakas dan perlengkapan lainnya yang digunakan, lingkungan sekitar dimana pegawai melakukan aktivitas pekerjaannya, serta metode kerja yang digunakan yang berpengaruh pada kerjanya sebagai perorangan maupun kelompok dalam organisasi.



Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja yaitu suatu tempat yang memiliki beberapa fasilitas yang mendukung bagi anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi/perusahaan yang disesuaikan dengan visi, misi, dan sasaran organisasi/perusahaan tersebut. Sementara itu, menurut Sedarmayanti dalam Bahri (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yaitu segala alat dan bahan serta lingkungan sekitar dimana pegawai melakukan pekerjaan termasuk metode kerja serta pengaturan kerjanya sebagai kelompok ataupun perseorangan.

Menurut Bahri (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki arti bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat memberikan pengaruh kepada mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Kusriyanto dalam Bahri (2018), lingkungan kerja yaitu salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja seorang pegawai.

Tyssen dalam Bahri (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai tata letak fisik, ruang, alat-alat, kebisingan, bahan-bahan dan hubungan rekan kerja serta kualitas yang mempunyai dampak yang positif pada kualitas kerja yang dihasilkan. Menurut Robbins dalam Bahri (2018), lingkungan kerja ialah sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang memberikan pengaruh pada dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Sutrisno (2016) menyatakan mengenai lingkungan kerja merupakan seluruh sarana dan prasarana kerja yang terdapat di sekitar pegawai ketika melakukan pekerjaannya dan dapat memberikan pengaruh pada pelaksanaan kerjanya tersebut. Menurut Hartono dan Farida (2016), lingkungan kerja yaitu suatu keadaan tempat kerja yang baik termasuk fisik dan non fisik yang memberikan kesan menyenangkan, tenang, perasaan betah, dan lainnya. Menurut Mardiana dalam Sudaryo et al (2018), lingkungan kerja yaitu lingkungan pegawai ketika melakukan pekerjaannya sehari-hari.



Dari beberapa pendapat ahli tersebut mengenai lingkungan kerja, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yaitu segala sesuatu di sekitar pegawai/anggota organisasi ketika melaksanakan pekerjaannya, baik berupa fisik ataupun non fisik yang dapat memberi pengaruh pada pegawai tersebut saat melaksanakan tugas dan aktivitasnya. Apabila lingkungan kerja yang kondusif atau sifatnya mendukung, maka karyawan dapat merasa aman dan nyaman serta dapat meningkatkan kerja karyawan sedangkan bila sebuah lingkungan kerja tidak mendukung maka pegawai merasa tidak aman dan nyaman.

### **b. Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2018:71), lingkungan kerja memiliki manfaat seperti lingkungan kerja dapat menciptakan motivasi dan semangat kerja bagi anggota organisasi atau karyawan sebuah perusahaan sehingga produktivitas yang dihasilkan oleh para pekerja meningkat. Apabila bekerja dengan orang yang memiliki motivasi tinggi maka akan memberikan manfaat lainnya ialah pekerjaan dapat terselesaikan dengan benar dan tepat dimana pekerjaan tersebut diselesaikan sesuai dengan standar yang ada dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Kinerja tersebut akan dipantau oleh anggota organisasi yang bersangkutan dan tidak membutuhkan pengawasan berlebih sehingga semangat juang anggota tersebut akan tinggi.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2018:66) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang baik. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu:

- 1) Gedung atau bangunan tempat kerja yang menarik dipandang dan yang mempertimbangkan keselamatan kerja;
- 2) Ruangan kerja yang tidak sempit atau lapang;
- 3) Tersedianya tempat ibadah yang bersih dan nyaman;



- 4) Terdapat ventilasi udara yang baik sehingga sirkulasi udara tetap terjaga dan tercipta udara yang segar;
- 5) Tersedianya sarana angkutan bagi karyawan yang murah dan mudah diperoleh sehingga memudahkan karyawan untuk pergi maupun pulang kerja dengan tepat waktu.

#### d. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2019), terdapat dimensi dan indikator lingkungan kerja, antara lain:

##### 1) Lingkungan fisik

Lingkungan fisik merupakan keadaan lingkungan dalam bentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja dimana dapat memberikan pengaruh pada pegawai secara langsung atau tidak langsung. Indikator dari lingkungan fisik, terdiri dari:

##### a) Pencahayaan

Pencahayaan ialah salah satu faktor penting dalam lingkungan kerja bentuk fisik.

Hal ini dikarenakan pencahayaan dengan tingkat yang baik akan membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan lebih efektif.

##### b) Sirkulasi ruang kerja

Sirkulasi ruang kerja yang kurang baik akan menghasilkan kadar oksigen yang dibutuhkan makhluk hidup berkurang dan akan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan. Oleh sebab itu, sirkulasi ruang kerja yang baik akan menghasilkan oksigen yang baik dan membuat nyaman pegawai ketika bekerja sebab oksigen yang dibutuhkan tubuh cukup dan bersih.

##### c) Tata letak ruang

Penataan letak ruang yang baik, akan menciptakan kenyamanan kerja bagi pegawai.



d) Dekorasi

**C** Dalam dekorasi, terdapat hubungan dengan tata warna yang baik bagi ruang kerja.

**C** Kebisingan

Apabila di lingkungan kerja terdapat kebisingan, maka akan mengganggu konsentrasi para pegawai dalam bekerja sehingga berpengaruh pada menurunnya produktivitas. Oleh sebab itu, suara bising hendaknya dihindarkan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara efisien sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerja.

**D** Fasilitas

Fasilitas instansi/perusahaan yang lengkap, walaupun tidak baru tetapi fasilitas merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh para pegawai sebagai bentuk dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Lingkungan non fisik

Lingkungan non fisik ialah keadaan lingkungan tempat kerja yang berupa suasana harmonis dan tentram termasuk terjalinnya hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan serta hubungan antar sesama karyawan. Indikator dari lingkungan non fisik, diantaranya adalah:

**a**) Hubungan dengan pimpinan/atasan

Hubungan antara pimpinan/atasan dengan bawahan atau pegawai perlu dijaga dengan baik serta saling menghargai. Apabila hubungan tersebut terjalin baik, akan menciptakan hubungan yang saling menghormati diantara masing-masing individu.



b) Hubungan sesama rekan kerja

c) Hubungan dengan sesama rekan kerja yang harmonis, tenang, dan tanpa saling intrik antar sesama rekan kerja, akan memberikan kenyamanan dan rasa kekeluargaan bagi pegawai terutama sebagai alasan untuk tetap tinggal dalam satu instansi/perusahaan.

Berdasarkan teori di atas dan survei pendahuluan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III, maka variabel lingkungan kerja yang diukur yaitu melalui:

1) Dimensi lingkungan fisik yaitu dengan indikator seperti:

a) Indikator pencahayaan

Indikator pencahayaan yaitu dimana penerangan yang memadai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas.

b) Indikator sirkulasi ruang kerja

Item sirkulasi ruang kerja adalah tersedianya sirkulasi udara di lingkungan kerja pegawai baik sehingga memberi kenyamanan.

c) Indikator tata letak ruang

Item dari indikator tata letak ruang yaitu tata letak meja dan kursi serta tata letak peralatan kantor baik.

d) Indikator dekorasi

Indikator dekorasi yaitu dengan item bahwa warna cat dinding baik sehingga dapat mendukung suasana hati ketika bekerja.

e) Indikator kebisingan

Item dari indikator kebisingan yaitu ruang kerja terhindar dari suara bising yang dapat mengganggu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



f) Indikator fasilitas

g) Item dari fasilitas yaitu fasilitas yang disediakan instansi sudah memadai.

2) Dimensi lingkungan non fisik yaitu dengan indikator seperti:

a) Indikator hubungan dengan pimpinan/atasan

Item dari indikator hubungan dengan pimpinan/atasan yaitu hubungan yang saling menghargai dengan pimpinan.

b) Indikator hubungan sesama rekan kerja

Item dari indikator hubungan sesama rekan kerja yaitu suasana harmonis dan rasa kekeluargaan yang tercipta.

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:415), kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki pegawai baik positif maupun negatif yang dilakukan individu tersebut terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016), kepuasan kerja ialah sebuah respon *affective* atau perasaan emosional yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai segi pekerjaan seorang pegawai. Sementara itu, menurut Robbins dalam Wibowo (2016:415) menyatakan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan adanya sebuah perbedaan antara jumlah yang diterima oleh orang tersebut dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Wibowo (2016:415) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai sebuah sikap pegawai tentang pekerjaannya dan termasuk hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai menurut Badeni (2017), ialah sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya baik berupa sikap positif ataupun negatif dan puas atau tidak puas. Menurut Badriyah (2015), kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan yang dimiliki pegawai



terhadap aspek-aspek mengenai pekerjaannya baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sesuai dengan penilaian masing-masing pegawai. Menurut Hasibuan (2021:202) menyatakan kepuasan kerja yaitu sikap emosional dari seorang pekerja yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Sutrisno (2020) adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang memiliki hubungan dengan kerjasama antar pegawai, situasi kerja, dan balasan yang diterima dalam bekerja serta hal-hal lainnya yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2020), kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang tidak menyenangkan dan menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja menggambarkan sebuah perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja. Menurut Indrasari (2017:38) kepuasan kerja yaitu respon emosional atau afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan seorang pegawai sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Melainkan, seorang pegawai dapat relatif puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah suatu sikap maupun perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang pegawai baik yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan maupun positif atau negatif mengenai pekerjaan yang dihadapinya.

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





### c. Dampak Kepuasan dan Ketidapuasan

Menurut Robbins dalam Kurniawan (2016), terdapat dampak yang timbul dari

kepuasan kerja terdiri dari hal-hal di bawah ini:

#### 1) Kepuasan kerja dan tingkat ketidakhadiran atau absensi

Hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat absensi dipengaruhi oleh dua hal yaitu perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, apakah merasa pekerjaannya penting atau tidak dan dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan atau instansi mengenai gaji/upah dimana biasanya perusahaan/instansi akan mengurangi upah bila pegawainya tidak hadir.

#### 2) Kepuasan kerja dan produktivitas

Terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepuasan kerja dan produktivitas dimana tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan dan produktivitas ini yakni tingkat pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai.

#### 3) Kepuasan kerja dan turnover pegawai

Terdapat hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan turnover pegawai dimana kekuatan hubungan ini tidak terlalu lemah dan tidak terlalu kuat. Terdapat faktor yang mempunyai peran dalam hubungan ini, seperti komitmen terhadap organisasi, usia, kondisi pasar tenaga kerja, dan kondisi perekonomian secara umum.



Sementara itu, terdapat sejumlah cara yang ditunjukkan oleh pegawai atas ketidakpuasan kerjanya, diantaranya:

1) Mengabaikan (*Neglect*)

Merupakan sikap yang membiarkan keadaan yang terjadi menjadi lebih buruk seperti sering terlambat masuk kerja, mengurangi usaha, dan menjadi sering membuat kesalahan.

2) Kesetiaan (*Loyalty*)

Sikap menunggu yang ditunjukkan secara pasif oleh pegawai yaitu dengan menunggu kondisi agar menjadi lebih baik seperti membela instansi terhadap kritik dari pihak eksternal.

3) Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan pegawai yang ditunjukkan melalui perilakunya dengan meninggalkan instansi/perusahaan seperti mencari pekerjaan lain atau dengan kata lain pegawai mengundurkan diri dari organisasi/perusahaan.

4) Menyuarakan (*Voice*)

Ketidakpuasan yang ditunjukkan pegawai secara aktif dan konstruktif dengan memberikan kritik dan saran serta mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki keadaan.





## 5) Pengawasan

Berhubungan dengan gaya pengawasan seseorang seperti atasan dalam memberikan perintah atau petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan dimana hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai.

Berdasarkan teori di atas dan survei pendahuluan di Lembaga Layanan Pendidikan

Tinggi Wilayah III, maka variabel kepuasan kerja yang diukur yaitu melalui:

### 1) Indikator pendapatan/upah/gaji

Item dari indikator pendapatan/upah/gaji yaitu gaji yang diterima sesuai dengan peraturan yang ada dan gaji yang diterima selalu diberikan tepat waktu.

### 2) Indikator pekerjaan itu sendiri

Indikator pekerjaan itu sendiri memiliki item seperti perasaan senang akan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan.

### 3) Indikator kesempatan promosi

Item dari kesempatan promosi yaitu adanya kesempatan terbuka untuk promosi kenaikan jabatan.

### 4) Indikator rekan kerja

Item dari rekan kerja yaitu adanya kekompakan dengan rekan kerja dalam bekerja.

### 5) Indikator pengawasan

Indikator pengawasan memiliki item seperti pemimpin mampu membimbing dalam bekerja.



## 2.1.6 Kinerja Pegawai

### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja ialah sebuah hasil dan perilaku kerja yang dicapai oleh pekerja baik individu maupun secara kelompok dalam menangani tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode waktu tertentu yang telah ditetapkan. Rivai dan Basri dalam Masram dan Mu'ah (2017:116) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas seperti standar hasil kerja, target maupun sasaran atau kriteria dalam periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masram dan Mu'ah (2017), kinerja yakni apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan di organisasi/perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Masram dan Mu'ah (2017), kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian hasil kerja oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diberikan oleh atasan.

Menurut Afandi (2018:83), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing demi pencapaian tujuan organisasi, tidak melanggar hukum maupun tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sementara menurut Ainswort dalam Fattah (2017), kinerja ialah hasil akhir, dimana titik akhir bagi seseorang, sumber daya serta lingkungan tertentu yang dikumpulkan untuk menghasilkan suatu hal tertentu, seperti produk kasat mata atau jasa yang kurang terlihat secara langsung.

Hak Cipta Milik IBI HKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,

penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Menurut Colquitt dalam Kasmir (2016:183) menyatakan bahwa *performance is the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*. Maksudnya adalah kinerja merupakan suatu nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang memberikan kontribusinya, baik secara positif atau negatif dalam pekerjaannya terhadap pemenuhan tujuan instansi/perusahaan. Menurut Tobari (2016:66) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja pegawai, yang merupakan sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan yang buktinya ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2018:284) adalah sebuah pencapaian hasil kerja oleh seorang atau sekelompok orang dalam organisasi dimana sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki masing-masing, untuk pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku. Irianto dalam Sutrisno (2018:122) mengemukakan arti kinerja karyawan yakni prestasi yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah segala hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan/pegawai dalam suatu organisasi dalam berkontribusi seluruh kemampuannya dengan menjalankan tugas-tugas yang diberikan untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya sehingga dapat memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sehingga dapat mendorong perkembangan organisasi/perusahaan ke arah yang lebih maju.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Masram dan Mu'ah (2017), terdapat faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, diantaranya:

### 1) Otoritas (wewenang)

Otoritas atau wewenang merupakan tindakan dari suatu sifat yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi yang ditujukan kepada anggota lain dalam suatu organisasi yang sifatnya formal, untuk melakukan kegiatan-kegiatan kerja dimana berkontribusi pada pekerjaan tersebut.

### 2) Disiplin

Disiplin merupakan sikap yang taat pada norma, hukum serta peraturan yang berlaku baik dalam lingkungan internal atau eksternal organisasi/perusahaan.

### 3) Inisiatif

Inisiatif dimana berkaitan dengan kreatifitas serta daya pikir dalam menciptakan dan membentuk gagasan atau ide untuk merencanakan sesuatu terkait dengan visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan.

### 4) Efektivitas dan efisiensi

Apabila suatu tujuan dapat tercapai maka bisa dikatakan bahwa kegiatan tersebut berjalan efektif dan apabila kegiatannya memiliki akibat positif yang dicari dari kegiatan tersebut maka dapat dikatakan efisien. Namun, apabila kegiatan tersebut efektif tetapi menimbulkan akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan tersebut sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif maka dikatakan tidak efisien.







### 13) Komitmen

Komitmen merupakan keterikatan pegawai untuk melaksanakan kebijakan atau peraturan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

#### c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Bernadin dan Russell dalam Adamy (2016:92-93) terdapat indikator dari kinerja pegawai, antara lain:

##### 1) *Quality*

*Quality* atau kualitas kerja artinya sejauhmana proses atau hasil kerja pegawai termasuk kesempurnaan hasil atas pekerjaan yang sesuai dengan cara ideal atau pemenuhan tujuan dari pekerjaannya.

##### 2) *Quantity*

*Quantity* atau kuantitas kerja yaitu jumlah yang dihasilkan oleh pegawai atas pekerjaannya, seperti nilai dolar, jumlah unit maupun jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

##### 3) *Timeliness*

*Timeliness* atau ketepatan waktu ialah sejauhmana kegiatan terselesaikan atau hasil yang dihasilkan terhadap waktu yang telah ditentukan, dimana dapat dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output maupun memaksimalkan waktu yang tersedia.

##### 4) *Cost-effectiveness*

*Cost-effectiveness* atau hemat biaya atau efektivitas yakni tingkat penggunaan sumber daya instansi/perusahaan seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku yang dimaksimalkan dengan baik dalam rangka menaikkan hasil atau mendapat keuntungan tertinggi dari setiap unit seperti dalam penggunaan sumber daya.



5) *Need for supervision*

*Need for supervision* atau kemandirian yaitu sejauhmana seorang pegawai mampu menjalankan tugasnya tanpa pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang atau tidak diinginkan.

6) *Interpersonal impact*

*Interpersonal impact* yaitu sejauhmana seorang pegawai mampu memelihara perasaan harga diri, niat baik dan kerjasama antar sesama rekan kerja.

Berdasarkan teori di atas dan survei pendahuluan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III, maka variabel kinerja pegawai yang diukur yaitu melalui:

1) *Quality*

Item dari *quality* adalah pegawai melakukan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku serta berhati-hati untuk meminimalisir kesalahan.

2) *Quantity*

Item dari *quantity* yaitu pemenuhan target pekerjaan yang ditentukan.

3) *Timeliness*

*Timeliness* memiliki item yaitu pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan.

4) *Cost-effectiveness*

Item dari indikator ini yaitu pegawai mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.



5) *Need for supervision*

Item dari indikator *need for supervision* yaitu pegawai memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) *Interpersonal impact*

Indikator ini memiliki item yaitu pegawai mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

**2.2 Penelitian Terdahulu**

Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lainnya terkait dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, yang dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu 1**

Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat Area Majalaya
Peneliti dan Tahun	Wahyuniardi et al (2018)
Jumlah Sampel	146 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : budaya organisasi, lingkungan kerja Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )
Hasil Penelitian	1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai 4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai 5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Sumber: (Wahyuniardi et al., 2018)



**Tabel 2. 2**  
**Penelitian Terdahulu 2**

Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau
Peneliti dan Tahun	Fathoni et al (2021)
Jumlah Sampel	89 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SEM-PLS ( <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Square</i> )
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Lingkungan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>4. Kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>6. Lingkungan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>7. Kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</li> <li>9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> <li>10. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

Sumber: (Fathoni et al., 2021)



**Tabel 2. 3**  
**Penelitian Terdahulu 3**

Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB)
Peneliti dan Tahun	Hasanuddin et al (2020)
Jumlah Sampel	51 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SPSS
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>5. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>6. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol>

Sumber: (Hasanuddin et al., 2020)



**Tabel 2. 4**  
**Penelitian Terdahulu 4**

Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan
Peneliti dan Tahun	Sriekaningsih (2017)
Jumlah Sampel	128 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SPSS
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>5. Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai</li> <li>6. Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara budaya organisasi yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai</li> <li>7. Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara pengaruh tidak langsung lingkungan kerja</li> </ol>

Sumber: (Sriekaningsih, 2017)



**Tabel 2. 5**  
**Penelitian Terdahulu 5**

Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Blora Studi Empirik Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Blora
Peneliti dan Tahun	Hutomo (2018)
Jumlah Sampel	50 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SPSS
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>5. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>6. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>7. Kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol>

Sumber: (Hutomo, 2018)



**Tabel 2. 6**  
**Penelitian Terdahulu 6**

Judul Penelitian	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja
Peneliti dan Tahun	Fadhilla (2020)
Jumlah Sampel	50 responden
Variabel Penelitian	Variabel bebas : budaya organisasi dan lingkungan kerja Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja
Metode Penelitian	Analisis menggunakan SPSS
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Lingkungan kerja positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Budaya organisasi positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> <li>6. Kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan</li> <li>7. Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

Sumber: (Fadhilla, 2020)



## 2.3 Kerangka Pemikiran

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memiliki tugas pokok dan fungsi dalam peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya. Dalam mencapai keberhasilan tujuan dari suatu instansi tersebut, maka akan bergantung pada kinerja dari para pegawai/karyawan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja dari pegawai dalam berkontribusi seluruh kemampuan dirinya dengan menjalankan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sehingga mendorong instansi/perusahaan mencapai keberhasilan. Pada penelitian ini, yang menjadi indikator dari kinerja pegawai yaitu *quality* atau kualitas kerja, *quantity* atau kuantitas kerja, *timeliness* atau ketepatan waktu, *cost-effectiveness* atau efektivitas, *need for supervision* atau kemandirian, *interpersonal impact*. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan sebuah faktor pendukung bagi kinerja instansi/perusahaan. Kinerja pegawai memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, 3 diantaranya adalah budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi yakni suatu sistem berupa nilai, sikap, keyakinan atau kebiasaan yang dapat mengontrol kehidupan sosial dalam instansi/perusahaan sehingga setiap anggota organisasi memiliki satu kebudayaan bersama yang menjadikan persatuan dan kesatuan diantaranya. Dalam penelitian ini, yang menjadi indikator dari budaya organisasi adalah kepribadian, kesadaran diri, keagresifan, performa, dan orientasi tim. Budaya organisasi yang kuat dan baik akan mengarahkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan akan berpengaruh langsung pada kinerja pegawai.

Hak cipta milik IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang menyalin atau seluruhnya atau sebagian karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBI IKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBI IKKG.



Sementara itu, lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai ketika melakukan pekerjaan seperti peralatan dan perlengkapan kerja hingga suasana kerja.

Dalam penelitian ini, yang menjadi dimensi dan indikator dari lingkungan kerja ialah dimensi lingkungan fisik dengan indikator pencahayaan, sirkulasi ruang kerja, tata letak ruang, dekorasi, kebisingan, fasilitas serta dimensi lingkungan non fisik dengan indikator hubungan dengan pimpinan/atasan dan hubungan sesama rekan kerja. Apabila lingkungan kerja dalam instansi/perusahaan memiliki nilai yang baik, nyaman, dan menyenangkan, maka kinerja pegawai dalam instansi/perusahaan tersebut akan meningkat karena dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai.

Pada penelitian ini, terdapat variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja yakni sebuah perasaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya yaitu perasaan senang/tidak senang ataupun suka/tidak suka. Dalam penelitian ini, yang menjadi indikator kepuasan kerja yaitu pendapatan/upah/gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Bila situasi kerja menyenangkan, maka akan menciptakan rasa puas bagi pegawai. Situasi kerja ini dapat berupa budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik dalam sebuah perusahaan/instansi sehingga berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Ketika kepuasan kerja pegawai/karyawan meningkat, maka akan berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja pegawai/karyawan.

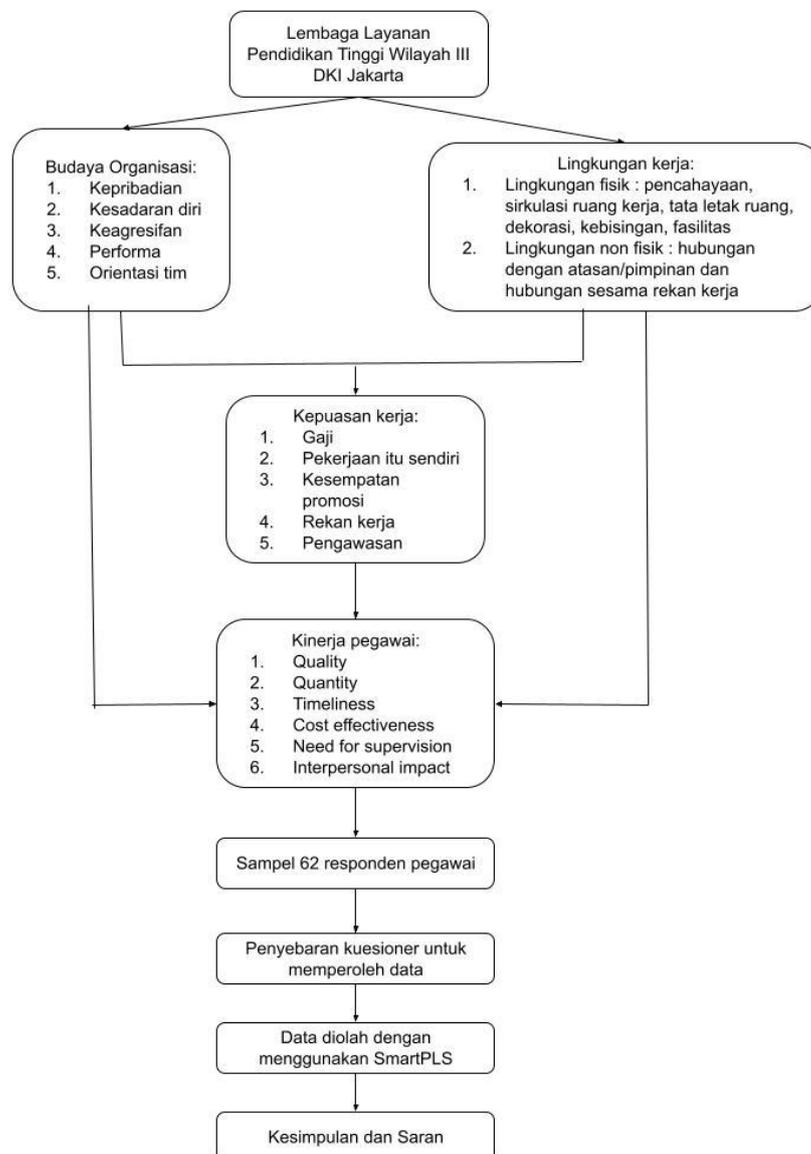
Pada penelitian ini, yang menjadi sampel penelitian adalah 62 responden pegawai yang bekerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta. Untuk teknik pengumpulan data, diperoleh dari kuesioner yang akan disebar melalui *Google Form* yang dapat diisi oleh responden melalui daring.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan alat analisis program *Smart Partial Least Square (SmartPLS)*.

Hasil pengolahan data tersebut, akan digunakan untuk menjawab hipotesis dari penelitian ini dan menarik kesimpulan apakah ada pengaruh diantara variabel-variabel terkait.

Berdasarkan ulasan-ulasan di atas, maka terbentuklah sebuah kerangka pemikiran seperti yang digambarkan pada Gambar 2.1, sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

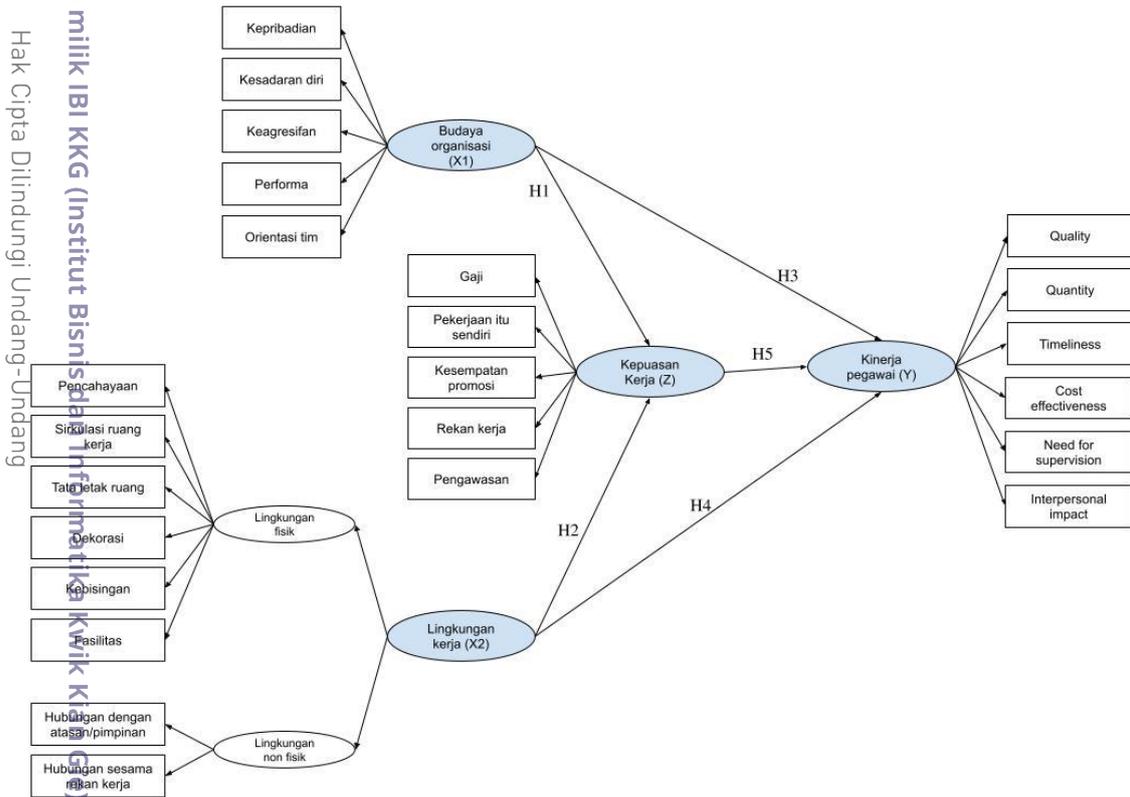


Sumber: Peneliti, 2022



Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 2.1, terbentuklah sebuah model penelitian yang digambarkan pada Gambar 2.2, sebagai berikut:

**Gambar 2. 2  
Model Penelitian**



Sumber: Peneliti, 2022

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta.



H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

ⓐ Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta.

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

ⓐ Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga

ⓐ Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

ⓐ **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang** (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.