

Laporan Hasil Penelitian

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. IAS JAYA MANDIRI MEDAN

Oleh :

**Dr. ADANAN SILABAN, S.E., M.Si.
CHARLI PANGARIBUAN**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
MEDAN
2018**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai PT. Ias Jaya Mandiri

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Adanan Silaban, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0913096201
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV B/Pembina Tingkat I
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Charli Pangaribuan
 - b. NPM : 1510102091
-

Lama Penelitian : 4 Bulan (April s/d Juli 2018)

Lokasi Penelitian : PT. Ias Jaya Mandiri Medan

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

Medan, Juli 2018

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Ketua Peneliti

Menyetujui
Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Pasaman Silaban, SE., MSBA



Dr. Adanan Silaban, SE., M.Si

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan, menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan, selanjutnya menguji pengaruh tidak langsung lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan yang berjumlah 90 orang dan seluruh populasi tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, data diolah dengan bantuan program SPSS versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Kata kunci : Lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja.

DAFTAR ISI

	Halama n
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Tinjauan Pustaka	8
2.1.1. Teori tentang Kinerja	8
2.1.2. Teori tentang Kepuasan Kerja.....	17
2.1.3. Teori tentang Lingkungan Kerja	31
2.1.4. Teori tentang Budaya organisasi.....	43
2.1.5. Penelitian terdahulu.....	57
2.2. Kerangka Berpikir	58
2.3. Hipotesis.....	59
BAB III METODE PENELITIAN	61
3.1. Jenis dan sifat penelitian	61
3.2. Variabel dan Defenisi Operasional	61
3.3. Sumber data dan Objek Penelitian	62
3.4. Populasi, Sampe, dan teknik pengambilan sampel	63
3.5. Metode Pengumpulan Data	64
3.6. Teknik analisis Data.....	64
3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	68
3.8. Uji Asumsi Klasik	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBATASAN.....	72
4.1. Gambaran Umum PT Ias Jaya Mandiri.....	72
4.1.1 Sejarah singkat GMI Anugerah Medan.....	72
4.2. Hasil Penelitian	74
4.2.1. Analisis deskriptif	74
4.2.2. Uji instrumen penelitian.....	79
4.3. Analisis data	83
4.3.1. Uji Asumsi Klasik.....	83
4.3.2. Uji Hipotesis	87

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	100
	5.1. Kesimpulan	100
	5.2. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA.....		103

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman	
1.1.	Tempat kerja PT. Ias Jaya Mandiri	4
3.1.	Defenisi Operasionalisasi Variabel	62
3.2.	Sebaran Populasi Penelitian	63
4.1.	Penjelasan responden atas variabel lingkungan kerja	75
4.2.	Penjelasan responden atas variabel budaya organisasi	76
4.3.	Penjelasan responden atas variabel kepuasan	77
4.4.	Penjelasan responden atas variabel kinerja	78
4.5.	Hasil uji validitas lingkungan kerja.....	79
4.6.	Hasil uji validitas budaya organisasi.....	80
4.7.	Hasil uji validitas kepuasan kerja.....	81
4.8.	Hasil uji validitas kinerja	81
4.9.	Hasil Uji Reliabilitas	83
4.10.	Hasil uji multikolinierisitas	86
4.11.	Koefisien regresi model I.....	89
4.12.	Nilai tiap jalur model struktural	90
4.13.	Koefisien regresi model struktural	91
4.14.	Nilai tiap jalur model struktur II	92
4.15.	Uji parsial model struktur II.....	93
4.16.	Uji parsial model struktur I	95

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman	
2.1.	Kerangka	59
4.1.	Hasil uji Normalitas histogram	84
4.2.	Hasil uji Normalitas P-P Plot	85
4.3.	Hasil uji Heteroskedastisitas	88

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman	
1.	Daftar pertanyaan	106
2.	Rekapitulasi Data	110
3.	Hasil uji statistik dan validitas dan reliabilitas	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan usaha diberbagai pada saat ini sudah semakin keras hal ini diakibatkan banyak faktor seperti tingginya permintaan atau keinginan pelanggan, persaingan global dan lain-lain, untuk itu setiap organisasi/perusahaan harus benar-benar siap dalam menghadapi persaingan tersebut. Setiap perusahaan/organisasi perlu memperbaiki beberapa hal dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat saat ini agar mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Kinerja yang tidak baik dari suatu perusahaan tentunya akan menjadi salah satu penyebab perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain, untuk itu setiap perusahaan harus meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin dan perlu memperbaiki berbagai faktor yang dapat mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan.

Setiap sumber daya manusia yang ada didalam organisasi diharapkan dapat bekerja dengan baik atau dapat mengeluarkan segala kemampuannya untuk kemajuan organisasi, untuk itu setiap organisasi seharusnya menciptakan situasi atau lingkungan kerja yang baik agar seluruh sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam memajukan perusahaan, dan lingkungan kerja yang tidak baik tentunya akan mengganggu setiap SDM dalam bekerja disebuah organisasi.

Lingkungan kerja yang merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya apabila dijaga dengan baik maka akan memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan perusahaan, sementara lingkungan kerja yang tidak baik atau yang tidak kondusif akan menyebabkan karyawan tidak nyaman dalam bekerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan antara lain lingkungan kerja dan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami serta dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi” (Sobirin,2002: 7). Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya adalah suatu kebiasaan, budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki kebiasaan dan budaya yang berbeda, demikian halnya dengan budaya organisasi.

Pihak perusahaan atau pihak manajemen memiliki tugas yang penting dalam perjalanan suatu organisasi, pihak manajemen juga harus benar-benar menjaga lingkungan kerja dan juga harus mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat yang mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, apabila budaya yang berlaku pada organisasi bersangkutan menerapkan kebiasaan yang baik. Oleh karenanya banyak perusahaan yang berlomba-lomba membangun budaya

organisasi dengan melakukan perubahan positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Beberapa fenomena yang terjadi saat ini di PT. Ias Jaya Mandiri Medan adalah bahwa lingkungan kerja para karyawan PT. Ias Jaya Mandiri saat ini sering pindah-pindah karena pekerjaan yang dilakukan berupa pembangunan infrastruktur dan lain-lain yang sifatnya dikerjakan dilapangan, sehingga para karyawan tidak hanya menghadapi rekan kerja satu kantor, namun juga selalu berhadapan dengan masyarakat sekitar dimana proyek dibangun.

Beberapa masalah yang sering mengganggu kinerja para karyawan dilapangan adalah kehadiran beberapa organisasi kemasyarakatan yang sering mempersulit atau bahkan menghambat pengerjaan proyek, situasi tersebut sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja dan juga sangat mengganggu pihak manajemen perusahaan, permintaan-permintaan yang biasanya tidak masuk akal dari organisasi kemasyarakatan di lingkungan pekerjaan sering menjadi masalah yang sangat sulit untuk di selesaikan oleh pihak perusahaan.

Selain itu lingkungan kerja yang lain juga sering mengakibatkan masalah tertentu bagi para karyawan seperti cuaca, kebisingan, bangunan dan lain-lain, karena sering berpindah-pindah para karyawan sering menghadapi masalah baru khususnya mengenai lingkungan kerja dan harus memerlukan waktu untuk dapat beradaptasi.

Tempat kerja yang selalu berpindah tersebut karena pekerjaan proyek yang dikerjakan oleh PT. Ias Jaya Mandiri Medan waktu pengerjaannya tidak memakan waktu yang cukup lama dimana banyak yang hanya satu tahun atau kurang,

beberapa tempat kerja PT. Ias Jaya Mandiri Medan dalam beberapa tahun terakhir ini disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

**Tempat Kerja PT. Ias Jaya Mandiri Medan
Tahun 2013 – 2016**

No	Tahun	Pekerjaan dan Tempat
1	2013	Lanjutan Pembangunan Gedung Kantor SAR Medan
2	2014	Pembangunan Gedung Kantor Pengadilan Tinggi Medan
3	2015	Pengecoran jalan sepanjang 1,5 KM dan renovasi jembatan titi payung kabupaten Labuhanbatu
4	2015	Pengerasan jalan dan pengaspalan hotmix sepanjang 1,8 KM Gunting Saga Kabupaten Labuhanbatu
5	2016	Pembangunan ruang Medical Check Up dan Resustas Bedah RSUD Kabupaten labuhanbatu (DAK Reguler Sarpraskes)

Sumber: PT. Ias Jaya Mandiri Medan (2017)

Pada saat ini karyawan PT. Ias Jaya Mandiri Medan yang menjadi pegawai atau karyawan tetap adalah 12 orang yang terdiri dari 3 orang bidang keuangan dan administrasi, 3 orang tenaga ahli dan 6 orang tenaga terampil sedangkan karyawan yang tidak tetap sebanyak 78 orang, walaupun secara umum karyawan yang tidak tetap tersebut sudah bertahan lama atau sudah bekerja dalam waktu yang cukup lama di PT. Ias Jaya Mandiri, namun pada kenyataannya ada juga yang keluar dan yang masuk walaupun jumlahnya tidak terlalu banyak.

Tingkat keluar masuk pegawai yang terjadi di PT. Ias Jaya Mandiri walaupun tidak terlalu banyak namun pada kenyataannya pergantian pegawai tentunya juga mengakibatkan budaya organisasi di PT. Ias Jaya Mandiri tidak terlalu kuat, sehingga tidak ada budaya yang kuat yang dianut oleh seluruh karyawan yang dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari latar belakang diatas maka penulis mencoba melakukan penelitian dengan membahas beberapa variabel yang disajikan diatas seperti variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja perusahaan, dengan judul penelitian **“Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai PT. Ias Jaya Mandiri”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian belakang diatas yang menjelaskan tentang keadaan lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja di PT. Ias Jaya Mandiri maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan?

4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan?
6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri melalui kepuasan kerja Medan?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri melalui kepuasan kerja Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
2. Pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
3. Pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
4. Pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
5. Pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian.

1. Bagi pimpinan PT. Ias Jaya Mandiri Medan, dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang baik dan juga dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang kuat yang bermanfaat bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. Bagi program studi Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan.
3. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah luas terutama mengenai lingkungan kerja, budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan kinerja
4. Bagi Peneliti berikutnya, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya, terutama mengenai kepuasan kerja dan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis, 2006). Kinerja menurut Simajuntak (2005, p10) adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor: kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi, dan etos kerja. Menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2006, p279), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “label of performance”. Biasanya orang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau performance rendah.

Menurut Mangkunegara (2000, p67), kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang artinya hasil kerja secara kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode waktu yang telah

ditetapkan. Kelompok atau organisasi terdiri dari beberapa individu, sehingga kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance.

Menurut Robbins (2005, p226) kinerja adalah hasil akhir kegiatan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan (apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya). Juga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasinya. Hasibuan (2003, p94) mengemukakan “kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Menurut Cuchway (2002, p198) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Dan menurut Rivai (2003, p309) mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mathis (2006, pp113-114), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan

perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya menempatkan organisasi dalam keadaan merugi. Kinerja individu, motivasi, dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia.

2.1.1.2. Metode Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Secara garis besarnya standar penilaian kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) bentuk yaitu :

1. Standar Dalam Bentuk Fisik

Standar dalam bentuk fisik adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan atau kinerja yang bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, sifatnya kuantitatif, seperti : kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi dan waktu

2. Standar Dalam Bentuk Uang

Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur kinerja dalam jumlah uang.

3. Standar *Intangibel*

Standar *Intangibel* adalah semua standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan yang diukur baik dalam bentuk uang maupun satuan lainnya.

Level atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Informasi kinerja sifatnya lebih teragregasi
- b. Data/informasi kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif seperti input dan output, tetapi juga yang bersifat kualitatif, misalnya informasi mengenai *outcome* dan *impact* dari program instansi.
- c. Informasi kinerja yang bersifat *real time*

Sedangkan untuk pimpinan di tingkat bawah kebutuhan informasi kinerja biasanya tidak teragregasi, bersifat lebih kuantitatif, dan dengan frekuensi lebih sering, misalnya mingguan, harian bahkan ke menit. Oleh karenanya desain dari suatu sistem pengukuran harus memperhatikan struktur organisasi dan kebutuhan kinerja pimpinan instansi.

Setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut ini :

1. Aspek finansial

Aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara

terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu pengukuran kinerja perlu di desain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

3. Operasi bisnis internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah *in-concert* (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategi. Disamping itu informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektifitas oleh perusahaan.

4. Kepuasan Pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkelola dengan baik maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.

5. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*

Instansi pemerintah tidak beroperasi "*in vacum*", artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu di desain untuk mengakomodasikan pada kepuasan dari pada *stakeholders*.

6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, Namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari para pelaku organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja tersebut pada nomor 1.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensi.
6. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang pertama, yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung daripada pelaksanaannya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planningnya*.

Para bawahan harus memahami dan sepakat dengan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan manajer. Para manajer dan pengawas sebaliknya harus sependapat dengan para bawahan mereka tentang tujuan pekerjaan dan karier mereka, kriteria kinerja kerja juga harus jelas bagi semua pihak. (A.Dale Timpe, 2002)

2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada pegawai dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Bernardi dan Russel (dalam Simamora, 2001) bahwa “Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut di dalam pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Tiffin dan Cormick (2001), bahwa Performance atau kinerja berhubungan dengan individual variable dan situational variable. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Situasional variabel terdiri dari *physical* dan *job variable*, serta

organisasional variabel antara lain : metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

Agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai maka perlu bagi mereka diadakan penilaian kerja. Umumnya yang memberikan penilaian adalah pimpinan, namun bisa pula dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam penilaian ini juga bahwa pimpinan penting mengingatkan para bawahannya jika pekerjaannya tidak baik karena “Jika para karyawan tidak diberitahukan bahwa kinerja tidak memenuhi harapan-harapan, kinerjanya hampir dipastikan tidak akan meningkat” Raymond A.Noë dkk (2010)

Menurut Simamora (2001) penilaian kerja adalah “Proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu”.

Menurut Robbins (2003) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja :

- a. Kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- c. Kesempatan, atau *opportunitiy* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Menurut Gibson (2000), kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Dessler (2003) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan sasaran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi,

secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan labour turnover yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan labour turnover besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

Schermerhorn et al, (2011: 71), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Davis dalam Suharsono (2012: 107), kepuasan kerja diartikan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2008:24) adalah Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Beberapa defenisi kepuasan kerja yang dibuat oleh para ahli antara lain:

- *“We’ve previosly define satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job.”* Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap umum

individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Robbins (2007: 103)

- Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya,. Luthans (2006: 230)
- *Job Satisfaction refers basically to how much employees like their job*” kepuasan kerja akan muncul apabila seseorang menyukai pekerjaannya, dan sebaliknya sebaliknya seseorang akan merasa tidak puas apabila pekerjaan yang ia kerjakan adalah bukan pekerjaan yang ia sukai (Cherrington, 1998: 304)
- Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan "keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari sekolah dengan keinginan karyawan tersebut.(Susilo Martoyo (2000 : 14)
- Kepuasan kerja merupakan refleksi dari seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul sebagai hasil interaksi individu yang bersangkutan dengan pekerjaannya (Dipboye, Robert, Smith, and Howel, 1994).
- Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan individu dalam memandang pekerjaannya (Handoko, 1992).
- Kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya, dan perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi pergantian karyawan,

absensi, keluhan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia (Sobarudin,1992)

- Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan (Wagner dan Hollenbeck, 1992)

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara suatu individu dengan pekerjaan dan lingkungannya, dimana peraan puas atau tidak puas itu muncul dari interaksi individu tersebut dengan pekerjaan dan lingkungannya dan tentunya lingkungan yang sesuai harapan mamberikan kepuasan dan lingkungan yang tidak sesuai dengan harapan memberikan ketidakpuasan, lingkungan yang dimaksud termasuk lingkungan fisik, lingkungan psikis maupun lingkungan sosial.

Defenisi kepuasan kerja diatas juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja itu menunjukkan perasaan seorang pekerja dalam hal ini perasaan positif/senang dan perasaan negatif/tidak senang terhadap sesuatu baik itu terhadap lingkungannya maupun pekerjaannya.

2.1.2.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja perlu dipelajari untuk memahami kepuasan kerja, dibawah ini beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan.

Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah *Theory Interpersonal Comparison Process* yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau *EquityTheory*. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Berikut penjelasan dari masing-masing teori diatas:

1. *Discrepancy theory*

Menurut Porter (Moh. As'ad, 1991) bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari

pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. *Interpersonal comparison processes theory*

Interpersonal comparison processes theory dikenal juga dengan teori keadilan/*Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/*Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3. *Two factor theory*

Two factor theory dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya.

2.1.3.3. Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja

As'sad (2001) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi

(*absenteeism*),tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. *Dispositional / genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Blum (1956) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. As'ad (2004, p.114).

2.1.2.4. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja karyawan yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup.

1. Unjuk Kerja

Pendapat konvensional mengatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya berhubungan dengan unjuk kerja. Namun, penelitian kemudian menemukan bahwa korelasi antara kedua variabel ini tidak terlalu tinggi. Bahkan menurut

Iaffaldano, dkk (dalam Spector, 1997), korelasi antara unjuk kerja dan kepuasan kerja ditemukan rendah. Bagaimanapun, hal ini disadari terjadi karena masalah yang muncul pada saat pengukuran unjuk kerja.

Meskipun dapat terjadi bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap unjuk kerja, arah sebaliknya juga mungkin dapat terlihat. Karyawan yang senang dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi, bekerja lebih giat, dan untuk itu mereka akan berunjuk kerja dengan baik. Ada bukti kuat bahwa karyawan yang berunjuk kerja dengan baik, senang dengan pekerjaan mereka lebih dikarenakan penghargaan yang dihubungkan dengan unjuk kerja yang baik.

Jacobs dan Solomon (dalam Spector, 1997) mengatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan unjuk kerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana unjuk kerja yang bagus dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang berunjuk kerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa unjuk kerja dan kepuasan kerja berhubungan sangat kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap unjuk kerja yang bagus. Menurut Robbins (2003), produktivitas akan mengarahkan individu pada kepuasan. Jika individu melakukan pekerjaannya dengan baik, maka perusahaan akan menghargai produktivitasnya tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan seseorang dalam pekerjaan. Dapat dikatakan, karyawan yang senang dan

merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka produktivitasnya juga rendah.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan unjuk kerja, OCB menurut Schnake (dalam Spector, 1997) adalah perilaku yang diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja mereka dan perusahaan. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki perusahaan, dan tidak menyalahgunakan waktu di tempat kerja.

3. *Merilaku Menghindar (Withdrawal Behavior)*

Menurut Mitra (dalam Spector, 1997), ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan individu untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari kerja yang tidak memuaskan.

- Ketidakhadiran/kemangkiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran adalah fenomena yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan meningkatkan biaya tenaga kerja. Pada banyak

pekerjaan, pengganti diperlukan untuk setiap karyawan yang sedang tidak masuk. Karyawan tetap dibayar, hal ini menyebabkan meningkatnya biaya untuk karyawan pengganti. Jika tingkat ketidakhadiran karyawan tinggi, biaya juga bisa tinggi.

Teori tentang ketidakhadiran mengatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan karyawan untuk tidak masuk kerja. Semakin rendah kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau datang terlambat pada pekerjaannya tanpa alasan yang jelas. Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk datang ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.

- Pindah kerja (*turnover*)

Menurut pendapat Muchinsky (dalam Spector, 1997), pindah kerja adalah hal yang sangat merugikan perusahaan mengingat banyaknya biaya yang telah dikeluarkan perusahaan dan biaya yang harus dikeluarkan kembali guna merekrut karyawan baru sebagai pengganti karyawan yang keluar. Pindah kerja adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Para ahli memandang tindakan seseorang yang meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) merupakan kelanjutan dari intensi seseorang tersebut meninggalkan perusahaannya (*intention to leave*). Sebagian besar teori melihat pindah kerja merupakan hasil dari ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan mencari tempat kerja yang lain. Semakin puas seseorang dengan pekerjaannya, semakin jarang dia berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

4. *Burnout*

Burnout adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa karyawan yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial.

Menurut Maslach dan Jackson (dalam Spector, 1997), *burnout* terdiri dari tiga komponen. Pertama adalah *depersonalisasi*, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain. Kedua adalah *emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja. Komponen terakhir adalah berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

5. Kesehatan Fisik dan *Psychological Well-Being*

Menurut Kornhauser (dalam Munandar, 2001), ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap tingkat jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor

kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan.

6. *Counterproductive Behavior*

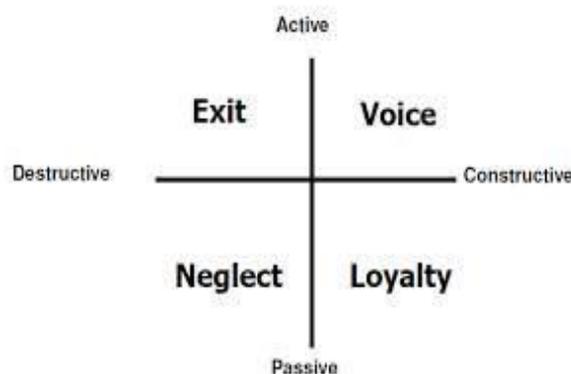
Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan perusahaan. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap perusahaan, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi karyawan juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robins and Judge dalam Wibowo (2014: 144-145) menerangkan ada empat respon akibat konsekuensi dari ketidakpuasan kerja tersebut.

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*Voice*), ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah denganatasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3. Kesetiaan (*Loyalty*), ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian (*Neglect*), ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.



Gambar 2. 1 Respon – Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sumber: Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:145)

2.1.2.4. Dimensi Kepuasan Kerja

Schermerhorn (2011: 73), mengemukakan bahwa kepuasan kerja meliputi lima dimensi yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*)

Salah satu faktor kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, bervariasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dan kebosanan bagi karyawan dalam mengerjakannya.

b. Pengawasan (*supervision*)

Hubungan antara atasan dan bawahan bisa disebut dengan hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu bawahan, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan, misalnya dengan memberikan pekerjaan yang menantang. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai.

c. Rekan kerja (*co-worker*)

Rekan kerja yang ramah, hubungan kerja sama dan komunikasi dengan rekan kerja yang terjalin dengan baik akan mendatangkan kepuasan kerja yang tinggi.

d. Kesempatan untuk maju (*advancement opportunities*)

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik

jabatan atau tidak. Proses kenaikan jabatan yang kurang terbuka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

e. Gaji (*pay*)

Yaitu sejumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil sesuai dengan keterampilan dan pengorbanan yang diberikan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Kohun (Noah & Steve, 2012, p.37) lingkungan kerja merupakan kumpulan dari seluruh kekuatan, tindakan, dan faktor lain yang mempengaruhi secara langsung atau berpotensi untuk meningkatkan aktivitas dan kinerja karyawan. Nitisetimo (2000) dalam Jurnal Administrasi Bisnis 2014, vol.16 mendefinisikan lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Wibowo, et al, 2014 h.3).

Aspek lingkungan kerja menurut Pandi (2016, h.55) dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pelayanan kerja, kondisi kerja, dan hubungan karyawan. Pelayanan kerja merupakan aspek terpenting dalam perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan kerja yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja, sehingga karyawan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, serta dapat terus menjaga produktivitas kerjanya. Menurut Sedarmayati (2009:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut:

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Supardi dalam Subroto, (2005:34) “ lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan betah kerja

Sementara itu, kondisi kerja merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang dalam menciptakan rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya. Terakhir, hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Ketidakselarasan hubungan antar karyawan akan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan, sehingga dapat menurunkan produktivitas.

Beberapa macam kondisi yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan. Masing-masing jenis kondisi kerja ini perlu dipersiapkan dan direncanakan dengan baik oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh kenyamanan kerja yang memadai bagi para karyawan yang bekerja didalam perusahaan tersebut (Wilberforces T, 2000)

Ketidakberesan lingkungan kerja dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak, yang tentunya tidak akan mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Siregar, 1988). Lingkungan fisik seperti tata ruang yang

tepat, cahaya yang cukup, suhu dan kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lain-lain, atau yang berhubungan dengan waktu seperti jam kerja, waktu istirahat serta kerja bergilir (*shifting*), berpengaruh terhadap hasil kerja manusia (Siswanto, 2003)

Menurut Handoko (2000), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang meliputi temperatur, kelembaban udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lain-lain yang dalam hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja manusia tersebut.

2.1.3.2. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik meliputi:

a. Illumination

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi para karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu: cahaya yang berasal dari sinar matahari dan cahaya buatan berupa lampu. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Dengan penerangan yang baik para karyawan akan dapat bekerja dengan cermat dan teliti sehingga hasil kerjanya mempunyai kualitas yang memuaskan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan dari badan usaha sulit dicapai.

b. Temperature

Bekerja pada suhu yang panas atau dingin dapat menimbulkan penurunan kinerja. Secara umum, kondisi yang panas dan lembab cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa sangat letih dan kinerjanya akan menurun.

c. Noise

Bising dapat didefinisikan sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu atau bunyi yang menjengkelkan suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, lebih-lebih dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena konsentrasi perusahaan akan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak timbul kesalahan ataupun kerusakan sehingga akan menimbulkan kerugian.

d. Motion

Kondisi gerakan secara umum adalah getaran. Getaran-getaran dapat menyebabkan pengaruh yang buruk bagi kinerja, terutama untuk aktivitas yang melibatkan penggunaan mata dan gerakan tangan secara terus-menerus.

e. Pollution

Pencemaran ini dapat disebabkan karena tingkat pemakaian bahan-bahan kimia di tempat kerja dan keanekaragaman zat yang dipakai pada berbagai bagian yang ada di tempat kerja dan pekerjaan yang menghasilkan perabot atau perkakas. Bahan baku-bahan baku bangunan yang digunakan di beberapa kantor dapat dipastikan mengandung bahan kimia yang beracun. Situasi tersebut akan sangat berbahaya jika di tempat tersebut tidak terdapat ventilasi yang memadai.

f. Aesthetic Factors

Menurut faktor keindahan ini meliputi: musik, warna dan bau-bauan. Musik, warna dan bau-bauan yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya (Newstrom, 2000)

2.1.3.3. Kondisi psikologis dari lingkungan kerja

Rancangan fisik dan desain dari pekerjaan, sejumlah ruangan kerja yang tersedia dan jenis-jenis dari perlengkapan dapat mempengaruhi perilaku pekerja dalam menciptakan macam-macam kondisi psikologi. Menurut newstrom (2000) Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perasaan yang bersifat pribadi atau kelompok, status dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

2.1.3.4. Faktor-faktor dari kondisi psikologis meliputi:

a. Feeling of privacy

Privasi dari pekerja dapat dirasakan dari desain ruang kerja. Ada ruang kerja yang didesain untuk seorang pekerja, adapula yang didesain untuk beberapa orang, sehingga penyelia untuk mengawasi interaksi antar karyawan.

b. Sense of status and impotance

Para karywan tingkat bawah senang dengan desain ruang yang terbuka karena memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi secara

informal. Sebaliknya para manajer merasa tidak puas dengan desain ruang yang terbuka karena banyak gangguan suara dan privasi yang dimiliki terbatas.

2.1.3.5. Kondisi sementara dari lingkungan kerja

Menurut Newstrom (2000), *“The temporal condition-the time structure of the work day. Some of the more flexible work schedules have developed in an effort to give workers a greater sense of control over the planning and timing of their work days”*

Kondisi sementara meliputi struktur waktu pada hari kerja. Mayoritas dari pekerja bekerja dengan jadwal 5-9 jam dimana pekerja akan diberi waktu 1 jam untuk istirahat dan makan siang. Faktor-faktor dari kondisi sementara meliputi:

a. Shift

Dalam satu hari sistem kerja shift dapat dibagi menjadi 3 yaitu shift pagi, shift sore, dan shift malam. Berdasarkan banyak penelitian bahwa shift malam dianggap banyak menimbulkan masalah seperti stres yang tinggi, ketidakpuasan kerja dan kinerja yang jelek.

b. Compressed work weeks

Maksudnya adalah mengurangi jumlah hari kerja dalam seminggu, tetapi menambah jumlah jam kerja perhari. Mengurangi hari kerja dalam seminggu mempunyai dampak yang positif dari karyawan yaitu karyawan akan merasa segar kembali pada waktu bekerja karena masa liburnya lebih lama dan juga dapat mengurangi tingkat absensi dari karyawan.

c. Flextime

Adalah suatu jadwal kerja dimana karyawan dapat memutuskan kapan mulai bekerja dan kapan mengakhiri pekerjaannya selama karyawan dapat memenuhi jumlah jam kerja yang ditetapkan oleh badan usaha.

Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Kondisi kerja dipandang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan, dan keamanan kerja. Terciptanya kondisi kerja yang nyaman akan membantu para karyawan untuk bekerja dengan lebih giat sehingga produktivitas dan kepuasan kerja bisa lebih meningkat. Kondisi kerja yang baik merupakan kondisi kerja yang bebas dari gangguan fisik seperti kebisingan, kurangnya penerangan, maupun polusi serta bebas dari gangguan yang bersifat psikologis maupun temporary seperti privasi yang dimiliki karyawan tersebut maupun pengaturan jam kerja (Newstrom, 2000)

2.1.3.6. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Opperman (2002) lingkungan kerja dibagi menjadi tiga dimensi yaitu: lingkungan teknik, lingkungan manusia, dan lingkungan organisasi. Pertama yaitu lingkungan teknik memiliki indikator: peralatan, perlengkapan, infrastruktur, dan elemen fisik lainnya. Kedua yaitu lingkungan manusia memiliki indikator: hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan tim kerja, hubungan dengan pimpinan, dan hubungan dengan manajemen. Ketiga yaitu lingkungan

organisasi memiliki indikator: sistem kerja, prosedur, pelatihan, serta nilai dan filosofi organisasi (Noah & Steve, 2012, p.37).

Menurut Sedarmayanti (2009: 34) yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan di tempat kerja

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a) Cahaya langsung
- b) Cahaya setengah langsung
- c) Cahaya tidak langsung
- d) Cahaya setengah tidak langsung

2. Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang

terjadi diluar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut para ahli penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberikan pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang tergantung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama – sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, terutama jangkauan panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a) Lamanya kebisingan
- b) Intensitas kebisingan
- c) Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat-alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alat beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a) Konsentrasi bekerja
- b) Datangnya kelelahan
- c) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-

bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “ air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain. Karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, pelengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.1.4. Teori Tentang Budaya Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Gibson *et al.*, (Sutanto, 2002: 122) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual, dan mitos; gambaran (*scripts*) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pimpinan lain; hasil sejarah dimasa lalu, didasarkan pada simbol, dan merupakan abstraksi dari perilaku.

Robbins dalam Darmawan (2013: 143), “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Davis dalam Suharsono (2012: 190), budaya organisasi adalah perilaku konvensional masyarakatnya dan mempengaruhi perilaku anggotanya meskipun sebagian besar tidak disadarinya.

Menurut Suseno (Hendriastuti dan Aryani, 2002: 46) budaya organisasi diterjemahkan sebagai cara atau pola bertindak organisasi termasuk di dalamnya cara berkomunikasi antara pimpinan dengan staf pimpinan, antara manajemen puncak dengan manajemen menengah, antara pimpinan dengan karyawan, dan khususnya dalam pola pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah

laku, cerita, mitos, metafora, dan ide-ide lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa sebenarnya arti bekerja dalam suatu organisasi. Budaya secara sederhana juga dapat diartikan suatu kebiasaan, sehingga pengertian budaya organisasi menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Kebiasaan negatif yang seringkali merugikan organisasi misalnya: kebiasaan santai-santai, kurangnya kedisiplinan atau menunda tugas pekerjaan. Kondisi semacam ini perlu diubah ke arah perubahan positif.

Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Chatman dan John (Tunggal: 2004: 1) menerangkan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang dapat menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

Budaya organisasi mempunyai banyak pengertian yang luas, budaya perusahaan tau budaya organisasi seperti dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, normanorma dan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan dalam bekerja sehari-hari. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem 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 (Mangkunegara, 2005:113). Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain (mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotaanggotanya yang membedakan dengan organisasi lain. Adapun Robbins mengemukakan ” *A sistem of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organization, this sistem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics and risk talking*” jadi system pemaknaan bersama di bentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa adanya budaya organisasi sesungguhnya turnbuh karna diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut

digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai Ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Pemahaman mengenai budaya Organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karir, juga akan membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

2.1.4.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Tetapi kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, mereka berbicara tentang budaya sebagai *milieu* yang abstrak. Jika budaya itu memang ada, dan kita menyatakan bahwa memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Berdasarkan

hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat (6) enam karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu: Profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Menurut Stephen P. Robbins (dalam Tika, 2006:10) yang bukunya berjudul "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan", menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan

tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Menurut Robbins (2008:525) yang di kutip Wibowo (2010), menyebutkan ada 7 karakteristik Budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), dalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), dalam sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), dalam sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.4.3. Fungsi Budaya Organisasi

Tika (2006:14) dalam bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

Pertama, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Keempat, sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

Keenam, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

Kedelapan, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

Kesepuluh, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Oleh karena itu, fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo (2010: 49), menjelaskan beberapa arti penting budaya organisasi bagi kehidupan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberi anggota identitas.

Dengan budaya organisasi yang diciptakan dan diterapkan dalam aktivitas organisasi maka dianggap khas oleh setiap individu yang menjadi anggota organisasi itu. Kekhasan itulah yang kemudian menjadi atau memberi identitas bagi individu.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif.

Dengan menerapkan budaya yang khas maka dapat membantu individu secara kolektif membentuk perilakunya sesuai dengan budaya dalam organisasi itu. Dengan demikian maka organisasi pada dasarnya memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk membentuk komitmen pribadinya secara kolektif. Akhirnya setiap anggota merasa bangga menjadi bagian dari organisasi itu.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Dengan terbentuknya komitmen yang tinggi maka dapat memudahkan pengelolaan berbagai potensi konflik yang terjadi di organisasi. Dengan adanya kesepakatan bersama tentang apa yang seharusnya dilakukan dan dicapai dalam organisasi itu, membuat lingkungan organisasi dan interaksi antar individu dalam organisasi itu lebih stabil. Peran budaya sebagai alat untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

4. Membentuk perilaku.

Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membentuk perilaku setiap individu dalam organisasi. Pada dasarnya setiap individu yang menjadi anggota suatu organisasi harus mengenal, menerapkan dan mengembangkan budaya organisasinya. Budaya organisasi tidak statis, tetapi dinamis atau berubah (dapat berubah).

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya adalah:

a. Komunikasi

Dengan komunikasi yang efektif, manajemen dapat melaksanakan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan, dengan demikian komunikasi juga menjadi alat penyanipaian otoritas dan wibawa

Bentuk dan pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan akan menciptakan pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lainnya, ataupun antara atasan dan bawahan ; misalnya sejauh mana keterbukaan, kedekatan secara fisik, ataupun sejauh mana informasi dapat disebar dalam organisasi, seberapa besar umpan balik komunikasi terjadi.

b. Motivasi

Pengaruh manajemen dalam memotivasi karyawannya juga dapat membentuk suatu budaya tersendiri dalam suatu organisasi, Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana aorganisasi memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana organisasi memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

Bagaimana upaya organisasi untuk memotivasi karyawannya, akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada diperusahaan itu, yang akan selanjutnya akan mempengaruhi pula berbagai kebijakan sumber daya manusia.

c. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal dan interpersonal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu bidang usaha/kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi. Misalnya organisasi jasa pelayanan akan lebih menonjolkan kemampuan interpersonal karyawannya sedangkan usaha perbankan lebih menekankan ketelitian dan ketepatannya.

d. Proses-proses Administrasi

Dalam hal ini, proses administrasi dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk terbentuknya budaya yang positif seperti halnya proses pemberian penghargaan kepada yang berprestasi, keteraturan prosedur dan tata laksana rumah tangga. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, bagaimana perusahaan memandang suatu aktivitas baik dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

e. Struktur Organisasi

Sebaiknya, struktur organisasi menunjuk kepada fleksibilitas, sentralisasi, formalisasi struktur terhadap peluang perubahan budaya. Selain itu, dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. semuanya ini mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu

yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuatkan aturan tertulisnya Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri.

f. Gaya Manajemen

Penerapan gaya manajemen akan menentukan bagaimana model kepemimpinan diterapkan di organisasi, hal ini mempengaruhi budaya organisasi. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

2.1.4.5. Indikator Budaya Organisasi

Luthas dalam Sopiah (2008 : 129) mengemukakan karakteristik atau dimensi budaya organisasi, yang meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi,
2. Norma, merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dikenal luas sebagai norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
3. Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi.

4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai oleh pegawai dan pelanggan,
5. Peraturan-peraturan, Aturan yang tegas dari organisasi pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi,
6. Iklim organisasi, adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan peneliti terdahulu mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

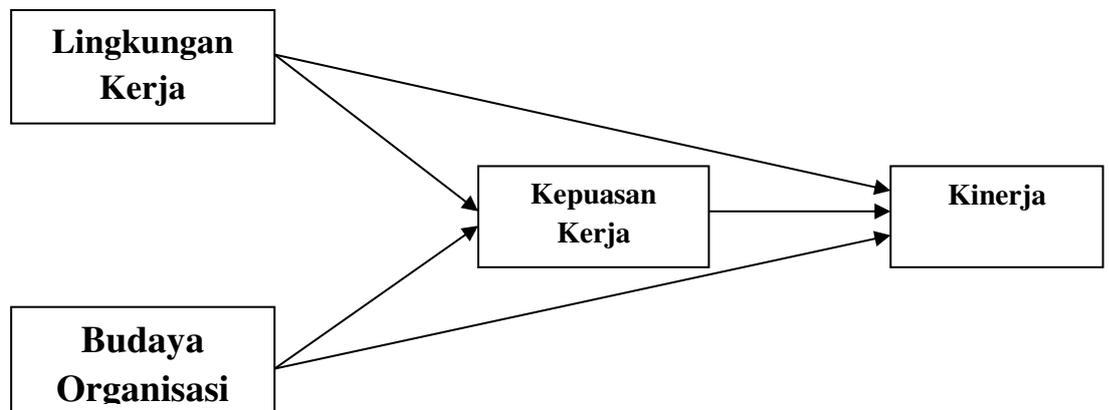
1. Vivi Amanah Harahap dan Wahyu Hidayat (2015) Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang) hasil dari penelitian ini adalah Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap variabel dependennya, baik secara parsial maupun simultan, sedangkan variabel motivasi yang mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja tidak memiliki hubungan mediasi, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja memiliki hubungan mediasi parsial.

2. Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance, adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Begitupun motivasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan. Namun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak berpengaruh dan signifikan. Pada variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

2.2. Kerangka berpikir penelitian

Kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tentunya akan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah lingkungan kerja, lingkungan kerja yang baik akan mengakibatkan ketenangan atau kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya, begitu juga dengan budaya organisasi yang kuat akan mengakibatkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model grafis sebagaimana digambarkan pada gambar : 2.1.



Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan , rumusan masalah,kajian teori dan model kerangka piker yang telah dibahas sebelumnya, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

8. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
9. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
10. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
11. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.
12. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.

13. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.
14. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sifat Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, Nazir (2005, 54) menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

3.1.2. Sifat Penelitian

Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* Sugiyono (2003) menyatakan bahwa, penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3.2. Variabel dan Defenisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X), Variabel terikat (Z) dan variabel intervening (Y). Variabel bebas terdiri dari

lingkungan kerja(X_1), dan budaya organisasi(X_2), variabel intervening terdiri dari kepuasan kerja (Y) sedangkan yang menjadi variabel terikatnya adalah kinerja(Z).

Definisi operasional variabel penelitian ini dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel Penelitian: Definisi, Indikator, dan Skala Pengukuran

Variabel	Defenisi	Indikator	Pengukuran
X_1 Lingkungan Kerja	Semua keadaan fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang meliputi temperatur, kelembaban udara, sirkulasi juadara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lain-lain yang dalam hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temperatur 2. Kebersihan udara 3. Cahaya 4. Kebisingan. 5. Getaran 	Skala Likert
Budaya Organisasi (X_2)	Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serius 2. Orientasi hasil 3. Kemantapan 4. Inovasi 5. Mandiri 6. Keterbukaan 7. Kesetiaan 8. Kebanggaan 	Skala Likert
Y Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah suatu kecenderungan atau tanggapan emosional kearah berbagai segi tentang pekerjaan seseorang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Status sosial 2. Prestasi 3. Hubungan dengan rekan kerja 4. Kewenangan 5. Kreatifitas 6. Kompensasi 7. Kesempatan promosi 8. Hubungan Dengan atasan 	Skala Likert
Z Kinerja	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kualitas Kerja. 2 Kuantitas Kerja. 3 Pengetahuan. 4 Keandalan. 5 Kehadiran, dan 	

		6 Kerjasama.	
--	--	--------------	--

3.3. Sumber Data dan Objek Penelitian

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer diperoleh dari wawancara (*Interview*) dan daftar pertanyaan (*Questionnaire*).
- b. Data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Ias Jaya Mandiri Medan dan yang dijadikan objek penelitian ini adalah lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Adapun penelitian ini dilaksanakan dari Mei 2017 sampai dengan Agustus 2017.

3.4. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ias Jaya Mandiri Medan yang berjumlah 90 orang adapun sebaran populasi menurut bidang pekerjaan seperti terlihat dalam Tabel 3.2 dibawah ini.

Tabel 3.2
Sebaran Populasi Penelitian

NO	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Bidang keuangan dan ADM	3 orang
2	Tenaga Ahli	3 orang
3	Tenaga terampil	6 orang

3	Lapangan	78 orang
	Jumlah	90 orang

Sumber: PT. Ias Jaya Mandiri Medan (2017)

3.4.2. Sampel dan teknik pengambilan sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian, untuk alasan akurasi data maka seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan menjadi sampel (sensus) atau disebut juga sampel jenuh yaitu sebanyak 90 orang.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode, yaitu :

1. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*) yang diberikan kepada Pegawai PT. Ias Jaya Mandiri Medan. yang menjadi responden.
2. Wawancara (*Interview*) kepada pihak yang berkompeten atau berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan oleh penelitian ini.
3. Studi dokumentasi yaitu dengan melakukan pengumpulan dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh secara langsung dari PT. Ias Jaya Mandiri Medan, yang berhubungan dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan bantuan software SPSS.

Adapun pertimbangan menggunakan analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat sistem aliran kausal ke satu arah antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Menyediakan estimasi kekuatan dari seluruh hubungan secara hipotesis antara variabel-variabel.
3. Memberikan informasi secara hipotesis mengenai implikasi baik secara langsung dari satu variabel ke variabel yang lain maupun secara tidak langsung ke variabel lainnya melalui variabel perantara (*Intervening variable*)

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian terhadap hipotesis lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

Pengujian ini dilakukan dengan statistik uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_1,y} \neq 0$ lingkungan kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap
kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

$H_1 : P_{x_1,y} = 0$ lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan Signifikan
terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri
Medan

2. Pengujian terhadap hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_2,y} \neq 0$ budaya organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

$H_1 : P_{x_2,y} = 0$ budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

3. Pengujian terhadap hipotesis Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.

Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_1,z} \neq 0$ Lingkungan kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

$H_1 : P_{x_1,z} = 0$ lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

4. Pengujian terhadap hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.

Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_2,z} \neq 0$ Budaya organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

$H_1 : P_{x_2,z} = 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

5. Pengujian terhadap hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan.

Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{y,z} \neq 0$ kepuasan kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

$H_1 : P_{y,z} = 0$ kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

6. Hipotesis Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

Pengujian dilakukan dengan hipotesis statistik berikut:

$H_1 : P_{x_1,yz} \neq 0$ Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

$H_1 : P_{x_1,yz} = 0$ Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

7. Hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

Pengujian dilakukan dengan hipotesis statistik berikut:

$H_1 : P_{x_1,yz} \neq 0$ budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

$H_1 : P_{x_1,yz} = 0$ budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Pengujian validitas

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya ia lakukan. (Kuncoro, 2003)

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarnya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini akan dilakukan kepada 30 orang diluar yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dalam hal ini dilakukan diperusahaan lain yang memiliki karakteristik yang mirip dengan PT. Ias Jaya Mandiri Medan.

Pengujian validitas instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai korelasi antara setiap butir pertanyaan dan total pertanyaan, apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Cara lain untuk menguji validitas data adalah dengan menggunakan *Product Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{(\sum XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\frac{(\sum X)^2(\sum Y)^2}{((\sum X^2) - n)(\sum Y^2 - n)}}}$$

R_{xy} = Koefisien korelasi produk moment antara butir instrument yang akan digunakan dengan skor semua butir instrument dalam variable yang bersangkutan

X = Jumlah skor butir instrument yang digunakan

Y = Jumlah skor semua butir dalam varviabel tersebut

n = Jumlah responden sementara

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka ítem tersebut valid (arikunto, 2000).

3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat ukur tersebut reliabilitas. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukur yang baik.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* >0,60 (ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesiner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsiste atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengn dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja".

Sekaran (2000) menyatakan bahwa "*Reliabilities less than 0,60 are considered to be poor those in the 0,7 range, acceptable and those over 0,80 good*". Artinya adalah reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima dan seterusnya 0,8 keatas dinyatakan baik.

3.8. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak, menurut Sugiyono (2005). Cara yang sering digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena meyebar secara merata ke kiri dan kekanan. Atau dapat juga kita lihat dari grafik Normal P-P plot.

Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel *independent* yang memiliki kemiripan dengan variabel *independent* lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel *independent* tersebut.

Multikolinearitas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Masalah multikolinearitas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolonieritas pada usulan penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu

pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (2003).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT Ias Jaya Mandiri

A. Sejarah Singkat Sejarah PT Ias Jaya Mandiri

Tahun 2006 saya menamatkan perkuliahan dari salah satu universitas swasta yang ada di medan dengan gelar Sarjana Teknik (ST). Lowongan kerja yang saya lamar setelah tamat perkuliahan tidak pernah dipanggil, oleh karena itu saya memutuskan ajakan seorang teman bekerja tanpa gaji di salah satu Asosiasi Jasa konstruksi yang ada di Medan. Bermodalkan kepercayaan saya mendapatkan uang (bukan gaji) dari jerih payah sendiri dengan membuat kontrak, menguruskan ijin – ijin perusahaan dll.

Pada tanggal 27 September 2007 saya mendirikan perusahaan CV. Puttar Tugan Mandiri yang bergerak di bidang jasa konstruksi. Saya mendapatkan fee dari perusahaan tersebut jika di pakai orang untuk mengerjakan proyek (Jasa Perusahaan). Bermodalkan pergaulan dan kepercayaan perusahaan ini mendapatkan tender pertamanya di tahun 2012 di Sibolga. Seiring waktu berjalan instansi tersebut mempercayakan pekerjaan (proyek) yang nilainya kecil tanpa tender hanya dengan seleksi sederhana menambah pendapatan bagi perusahaan tersebut.

Kepercayaan satu instansi terhadap perusahaan saya semakin bertambah dikarenakan pekerjaan selesai tepat waktu dan tidak pernah cacat kerja, akhirnya pada tanggal 16 Januari 2013 saya kembali mendirikan

perusahaan CV Tamba Jaya yang juga bergerak di bidang Jasa Konstruksi. Bermodalkan keberanian, keuletan, percaya diri dan juga tidak lupa berdoa kepada Tuhan, maka inkam pendapatan perusahaan semakin bertambah hingga akhirnya saya mendirikan Perseroan Terbatas.

PT Ias Jaya Mandiri berdiri sejak tanggal 15 Agustus 2013 yang bergerak di bidang Jasa Konstruksi. Tahun 2013 PT Ias Jaya Mandiri memenangkan tender disalah satu instansi pemerintahan yang ada di medan. Setiap tahun sampai saat ini perusahaan PT Ias Jaya Mandiri rata – rata mendapatkan pekerjaan melalui proses tender, baik di instansi pemerintah maupun swasta.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara umum tentang hasil penelitian yang dilakukan. Hasil sebaran angket yang dilakukan terhadap 90 responden dalam penelitian ini untuk masing-masing variabel adalah :

4.2.1.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Lingkungan kerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel lingkungan kerja (X_1) adalah seperti pada Tabel 4.1 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.
Penjelasan Responden atas Variabel Lingkungan kerja

Nomor Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Suhu udara ditempat kerja kami tidak menjadi penghalang dalam penyelesaian pekerjaan kami	0	0,00	36	40,00	24	26,67	29	32,22	1	1,11
2. Suhu udara yang panas di lapangan/tempat kerja tidak merupakan kendala bagi kami	3	3,33	38	42,22	21	23,33	26	28,89	2	2,22
3. Suhu udara yang dingin di lapangan/tempat kerja tidak merupakan kendala bagi kami	2	2,22	43	47,78	16	17,78	26	28,89	3	3,33
4. Tingkat kebersihan udara ditempat kerja kami tidak terlalu mengganggu kami dalam melaksanakan tugas kami	1	1,11	35	38,89	17	18,89	21	23,33	16	17,78
5. Jika bekerja dimalam hari, pimpinan proyek selalu menyediakan penerangan yang memadai	1	1,11	35	38,89	10	11,11	23	25,56	21	23,33
6. Tingkat kebisingan ditempat kerja kami tidak terlalu mengganggu konsentrasi kami dalam bekerja	1	1,11	31	34,44	20	22,22	17	18,89	21	23,33
7. Getaran yang ada di lokasi proyek tidak pernah membuat kami merasa terganggu dalam menyelesaikan tugas-tugas kami	2	2,22	25	27,78	11	12,22	24	26,67	28	31,11

Sumber: Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang memilih pilihan tidak setuju atau pilihan 2 hal ini jelas menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dihadapi oleh para karyawan kurang baik dan membuat para karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja, selain karena proyek yang berada diruang terbuka, alasan pekerjaan atau proyek yang berpindah-pindah juga menjadi tantangan tersendiri bagi para karyawan yang membuat karyawan tidak merasa nyaman, lingkungan kerja juga sering membuat ketidaknyamanan bagi para karyawan disaat banyak pemuda setempat yang mengganggu atau meminta sesuatu (uang) padahal tidak terlibat dalam pekerjaan.

4.2.1.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya organisasi

Tanggapan/jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan peneliti untuk variabel Budaya organisasi (X_2) adalah seperti pada Tabel 4.2 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.
Penjelasan Responden atas Variabel Budaya organisasi

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Tidak pernah ada pekerja yang tidak serius di proyek yang saya kerjakan	2	2,22	11	12,22	22	24,44	24	26,67	31	34,44
2. Setiap pegawai selalu fokus dalam mengerjakan/menyelesaikan pekerjaannya	0	0,00	10	11,11	16	17,78	27	30,00	37	41,11
3. Hasil pekerjaan yang baik selalu menjadi perhatian atau fokus saya dalam bekerja	1	1,11	12	13,33	15	16,67	23	25,56	39	43,33
4. Saya selalu mahir/mantap dalam mengerjakan setiap pekerjaannya.	3	3,33	20	22,22	35	38,89	14	15,56	18	20,00
5. Kami selalu berdiskusi dengan rekan kerja kami tentang cara kerja yang lebih baik	0	0,00	10	11,11	26	28,89	30	33,33	24	26,67
6. Setiap pekerja di proyek tempat saya bekerja semuanya dapat mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya	2	2,22	21	23,33	29	32,22	17	18,89	21	23,33
7. Saya tidak pernah berpikir untuk keluar dari tim kerja saya (PT Ias Jaya Mandiri Medan)	3	3,33	19	21,11	25	27,78	22	24,44	21	23,33
8. Saya merasa bangga menjadi bagian dari tim kerja saya (PT Ias Jaya Mandiri Medan)	2	2,22	12	13,33	25	27,78	28	31,11	23	25,56

Sumber: Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Karyawan yang sering ganti-ganti atau tingkat keluar masuk pegawai yang tinggi tentunya akan berakibat kepada kuat tidaknya budaya organisasi disebuah perusahaan seperti pada PT Ias Jaya Mandiri Medan dimana tingkat keluar masuk pegawai cukup tinggi, akibatnya seperti pada tabel diatas dimana cukup banyak responden yang menjawab tidak setuju yang

menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Ias Jaya Mandiri Medan belum kuat.

4.2.1.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Kepuasan kerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel kepuasan kerja (Y) adalah seperti pada Tabel 4.3 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.3.
Penjelasan Responden atas Variabel Kepuasan kerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Sebagai bagian dari PT. Ias Jaya Mandiri Medan, saya merasa di hargai oleh masyarakat	1	1,11	22	24,44	25	27,78	23	25,56	19	21,11
2. Saya cukup puas dengan capaian pekerjaan yang sudah saya capai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan	1	1,11	17	18,89	34	37,78	31	34,44	7	7,78
3. Saya merasa puas karena kami memiliki hubungan yang baik dengan sesama pekerja di PT. Ias Jaya Mandiri Medan	2	2,22	18	20,00	42	46,67	25	27,78	3	3,33
4. Saya merasa puas karena pimpinan saya memberikan wewenang kepada saya	7	7,78	29	32,22	34	37,78	12	13,33	8	8,89
5. Saya puas dengan kreatifitas yang saya hasilkan di PT. Ias Jaya Mandiri	3	3,33	29	32,22	37	41,11	18	20,00	3	3,33
6. Saya merasa puas terhadap kompensasi yang saya peroleh	3	3,33	25	27,78	48	53,33	8	8,89	6	6,67
7. Saya merasa puas terhadap kesempatan promosi yang diberikan kepada saya	5	5,56	29	32,22	31	34,44	16	17,78	9	10,00
8. Saya puas terhadap hubungan yang dibina pimpinan di proyek ini	5	5,56	16	17,78	35	38,89	21	23,33	13	14,44

Sumber: Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa untuk pertanyaan tentang kepuasan kerja sangat banyak responden yang memilih jawaban tidak setuju hal ini jelas memberikan arti bahwa sangat banyak pegawai yang tidak merasa puas

bekerja di PT Ias Jaya Mandiri Medan hal ini tentunya disebabkan berbagai faktor seperti lingkungan kerja yang kurang baik, tempat yang selalu berpindah pindah dan juga berbagai alasan yang lain.

4.2.1.4. Penjelasan Responden Atas Variabel kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel kinerja (Y) adalah seperti pada Tabel 4.4 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4.
Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Kualitas pekerjaan saya selalu sesuai dengan standart yang di persyaratkan	2	2,22	29	32,22	32	35,56	23	25,56	4	4,44
2. Pencapaian jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya, selalu dapat saya capai	3	3,33	30	33,33	32	35,56	18	20,00	7	7,78
3. Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengerjakan pekerjaan saya.	0	0,00	32	35,56	37	41,11	20	22,22	1	1,11
4. Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.	2	2,22	47	52,22	22	24,44	18	20,00	1	1,11
5. Hasil pekerjaan/karya saya selalu bias diandalkan oleh pimpinan perusahaan	1	1,11	42	46,67	28	31,11	16	17,78	3	3,33
6. Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja saya	1	1,11	34	37,78	37	41,11	16	17,78	2	2,22
7. Saya tidak pernah pulang sebelum tiba pulang kerja yang ditetapkan.	0	0,00	40	44,44	35	38,89	14	15,56	1	1,11
8. Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya.	0	0,00	45	50,00	34	37,78	10	11,11	1	1,11

Sumber: Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masih banyak responden atau pegawai yang belum mampu memberikan kinerja terbaik bagi PT Ias Jaya Mandiri Medan hal ini ditandai dengan banyaknya responden yang memilih jawaban tidak setuju untuk pertanyaan yang diajukan peneliti mengenai kinerja

pegawai. Kinerja yang kurang tinggi tersebut merupakan akibat dari berbagai faktor seperti sering terlambat masuk kerja, kerja sama yang kurang baik dan lain-lain.

4.2.2. Uji Instrumen Penelitian

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

4.2.2.1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur ketetapan instrumen dalam hal ini daftar pertanyaan yang digunakan dalam suatu penelitian. Hasil uji validitas untuk item kuisioner dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1.1.1. Variabel Lingkungan kerja

Tabel 4.5.
Uji Validitas Item Lingkungan kerja

<i>No Pertanyaan /Pernyataan</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nilai Sig.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Kesimpulan</i>
1	0,399	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
2	0,449	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
3	0,406	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
4	0,440	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
5	0,794	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
6	0,785	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
7	0,661	> 0,3	0,001	< 0,05	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2017 (diolah)

Dari Tabel 4.6. diperoleh nilai *signifikansi* dari seluruh item pertanyaan untuk variabel lingkungan kerja lebih kecil dari 0,05, dan

diperkuat oleh nilai korelasi yang berada diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan adalah valid.

4.2.1.1.2. Variabel Budaya organisasi

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Uji Validitas Item Budaya organisasi

<i>No Pertanyaan /pernyataan</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nilai Sig.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Kesimpulan</i>
1	0,561	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
2	0,695	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
3	0,643	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
4	0,790	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
5	0,656	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
6	0,781	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
7	0,636	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
8	0,618	> 0,3	0,001	< 0,05	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2017 (diolah)

Dari Tabel 4.6. diperoleh nilai *signifikansi* dari seluruh item pertanyaan/pernyataan untuk variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0,05, dan diperkuat oleh nilai korelasi yang berada diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan (sebelas pertanyaan) adalah pertanyaan yang valid.

4.2.1.1.3. Variabel Kepuasan kerja

Tabel 4.7
Uji Validitas Kepuasan kerja

<i>No Pertanyaan /pernyataan</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nilai Sig.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Kesimpulan</i>
1	0,592	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
2	0,555	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
3	0,374	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
4	0,602	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
5	0,522	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
6	0,448	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
7	0,394	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
8	0,510	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian 2017 (diolah)

Dari Tabel 4.7. diperoleh nilai *signifikansi* dari seluruh item pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja lebih kecil dari 0,05, dan diperkuat oleh nilai korelasi yang berada diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan/pernyataan adalah valid.

4.2.1.1.4. Variabel Kinerja

Tabel 4.8 Uji Validitas Kinerja

<i>No Pertanyaan /pernyataan</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nilai Sig.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Kesimpulan</i>
1	0,506	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
2	0,535	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
3	0,476	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
4	0,552	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
5	0,396	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
6	0,517	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
7	0,560	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid
8	0,530	> 0,3	0,000	< 0,05	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2017 (diolah)

Dari Tabel 4.8. diperoleh nilai *signifikansi* dari seluruh item pertanyaan untuk variabel kinerja lebih kecil dari 0,05, dan diperkuat oleh nilai korelasi yang berada diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan/ Pernyataan adalah valid.

4.2.1.2. Pengujian Reliabilitas

Data diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal (Sugiono 2005).

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* $>0,60$ (ghozali, 2005). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada Tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Lingkungan kerja	0.733	8	Reliabel
2. Variabel Budaya organisasi	0.764	9	Reliabel
3. Variabel Kepuasan kerja	0.665	9	Reliabel
4. Variabel Kinerja	0.658	9	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2017 (Data Diolah)

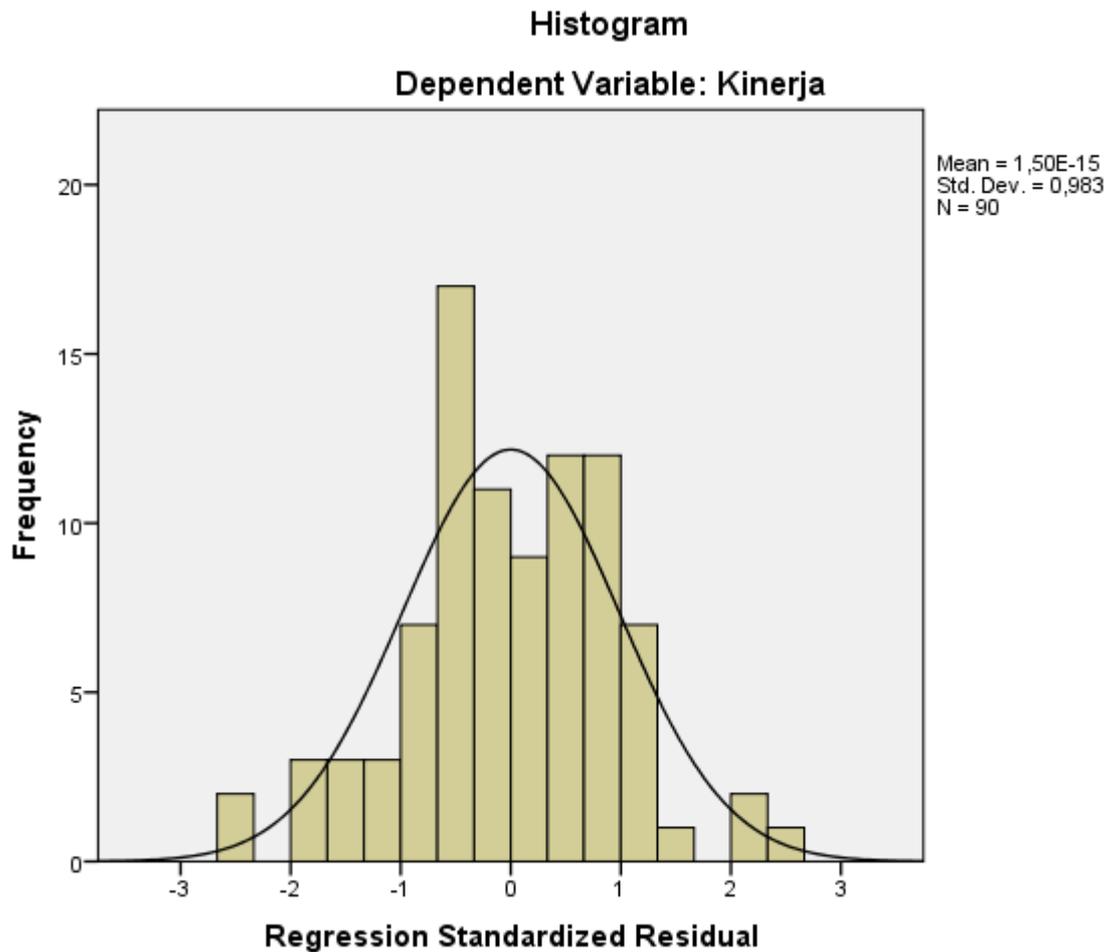
Dari hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4.9. diatas maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel karena *Cronbach's Alpha masing-masing* variabel diatas 0,6.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, tampilan grafik histogram terdapat pada Gambar 4.1 dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan, grafik yang memberi pola distribusi normal menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah normal dan dapat digunakan dalam analisis penelitian ini.

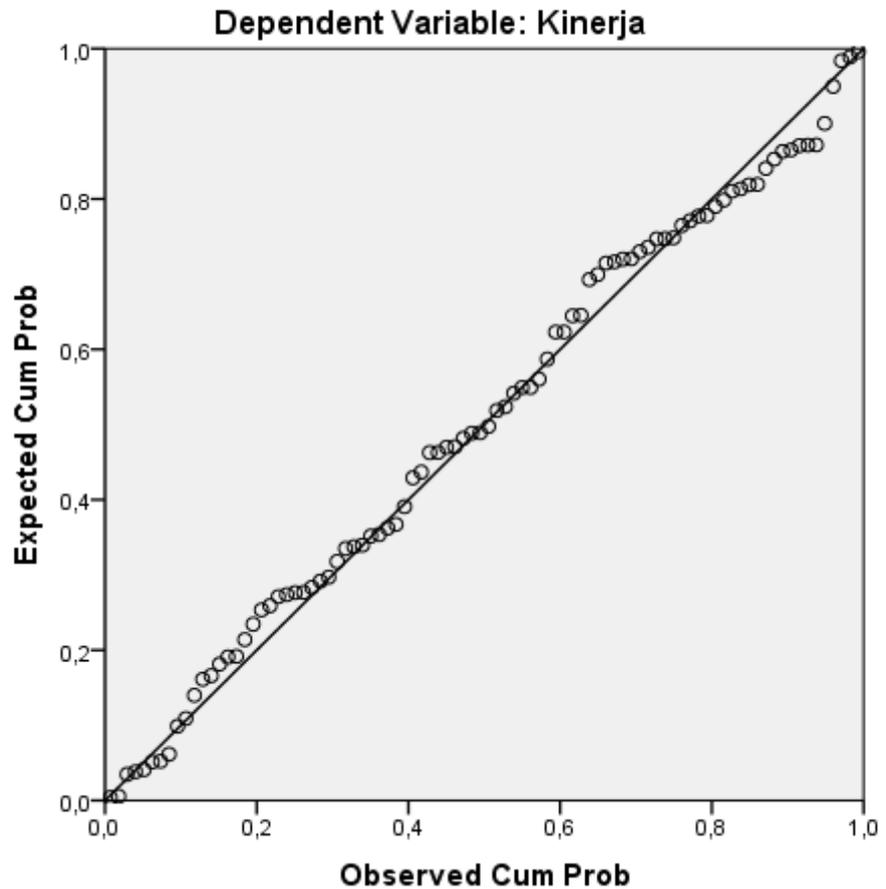


Sumber: Hasil Penelitian 2017 (Data diolah)

Gambar 4.1: Uji Normal

Gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa data tersebar normal yang ditandai dengan penyebaran data diatas dan juga dibawah titik nol, begitu juga dengan gambar 4.2 grafik P-P Plot dibawah ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, yang memiliki arti bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil Penelitian 2017 (Data diolah)

Gambar 4.2: Uji Normal P-P Plot

4.3.1.2. Uji Multikolonierisitas

Pengujian multikolonierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

Berdasarkan Tabel 4.10 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolonierisitas

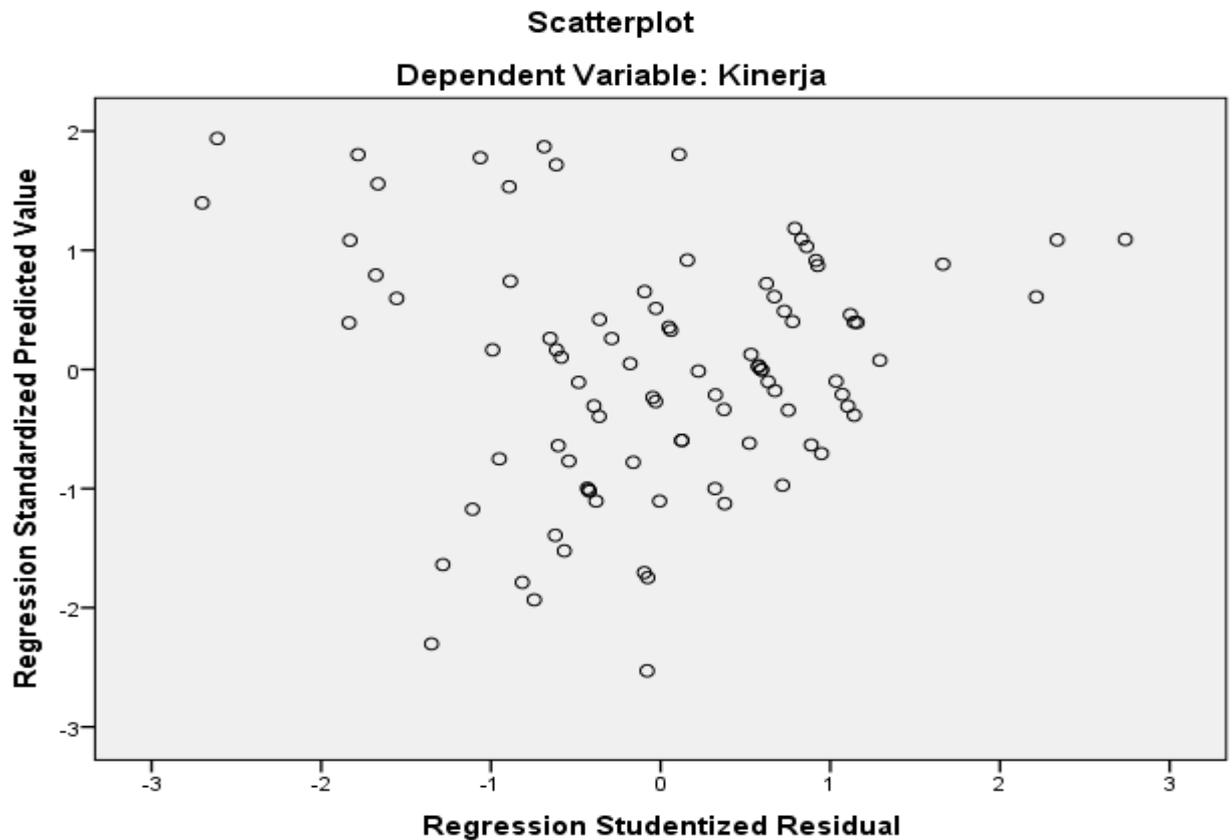
Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	13,499	2,339		
Lingkungankerja	,124	,074	,752	1,330
BudayaOrganisasi	,014	,051	,927	1,079
KepuasanKerja	,269	,094	,777	1,287

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

4.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (2005).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.3 dibawah ini :



Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Gambar 4.3: Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

4.3.2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis maka dalam penelitian ini ada dua model yaitu model pertama yang menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT Ias Jaya Mandiri Medan sedangkan model yang kedua adalah model yang menguji pengaruh

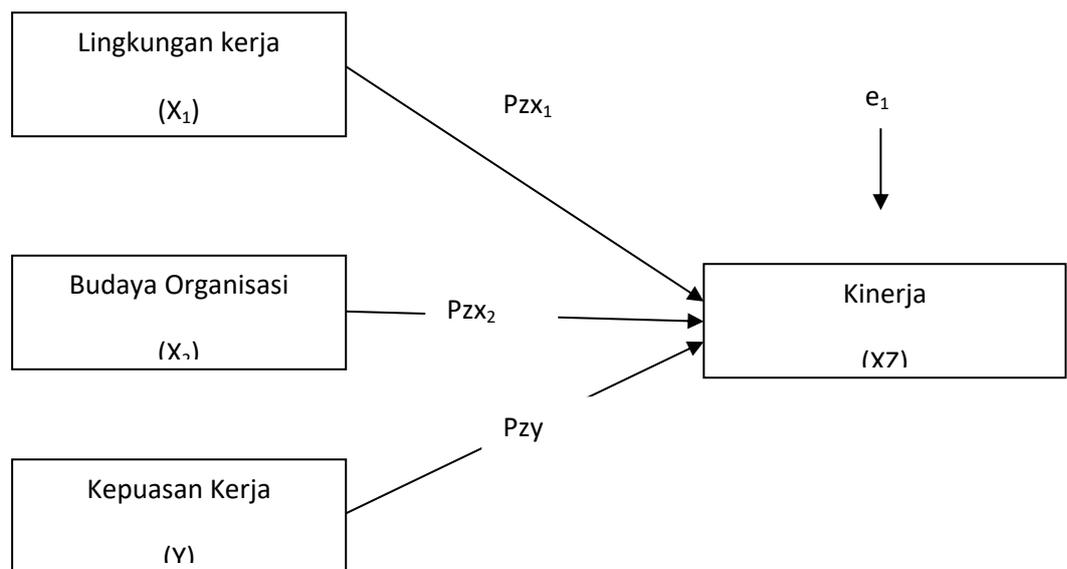
lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan:

- Membentuk persamaan struktural untuk menghitung koefisien jalur
- Menghitung koefisien jalur.
- Menginterpretasikan hasil analisis jalur
- Menarik kesimpulan dari pembahasan yang dilakukan.

4.3.2.1. Membentuk Model Persamaan Struktural

1) Model Struktural I

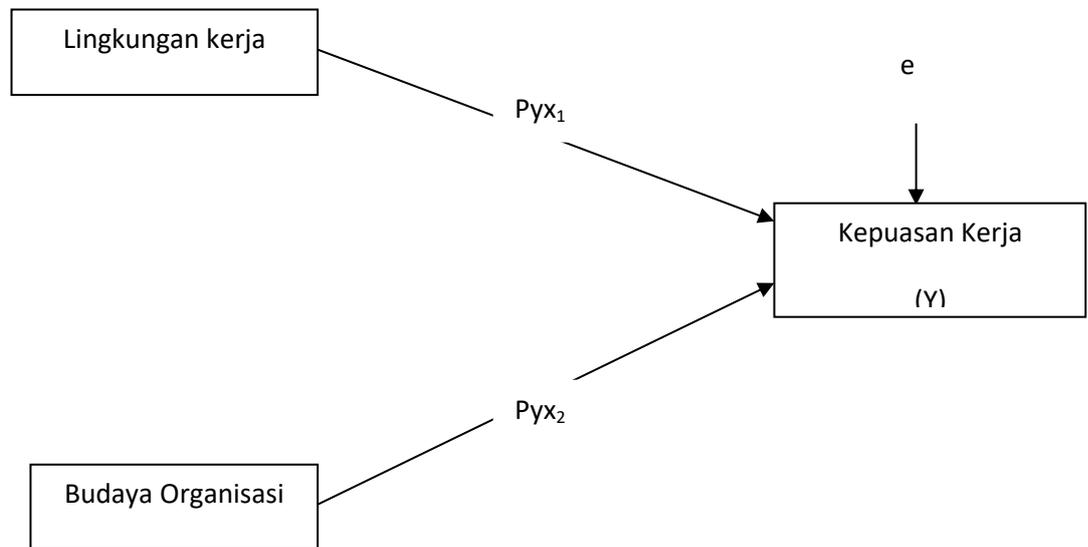


Gambar 4.4. Model Struktural I

Dengan Model Persamaan : $Y = \rho_{zX_1}X_1 + \rho_{zX_2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_Y\epsilon_1$

Selanjutnya dibuat model struktural yang kedua, yaitu untuk melihat pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Ias Jaya Mandiri Medan sebagai berikut:

2) Model Struktural II



Gambar 4.5. Model Struktural II

Dengan Model Persamaan : $Y = \rho_{YX1} + \rho_{YX2} + Y\epsilon_2$

a. Menghitung Koefisien Jalur

1. Koefisien Regrresi Model Persamaan I

**Tabel 4.11
Koefisien Regresi Model Persamaan I**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,431 ^a	,185	,157	2,711	1,617

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, BudayaOrganisasi, Lingkungan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Besarnya nilai $R^2 = 0,185$, menunjukkan bahwa kontribusi lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan adalah sebesar 18,5% sedangkan sisanya 81,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan

dalam model penelitian ini misalnya motivasi, kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain.

Nilai tiap-tiap jalur untuk model struktural yang pertama disajikan pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Nilai tiap jalur Model struktural I
Coefficients^a

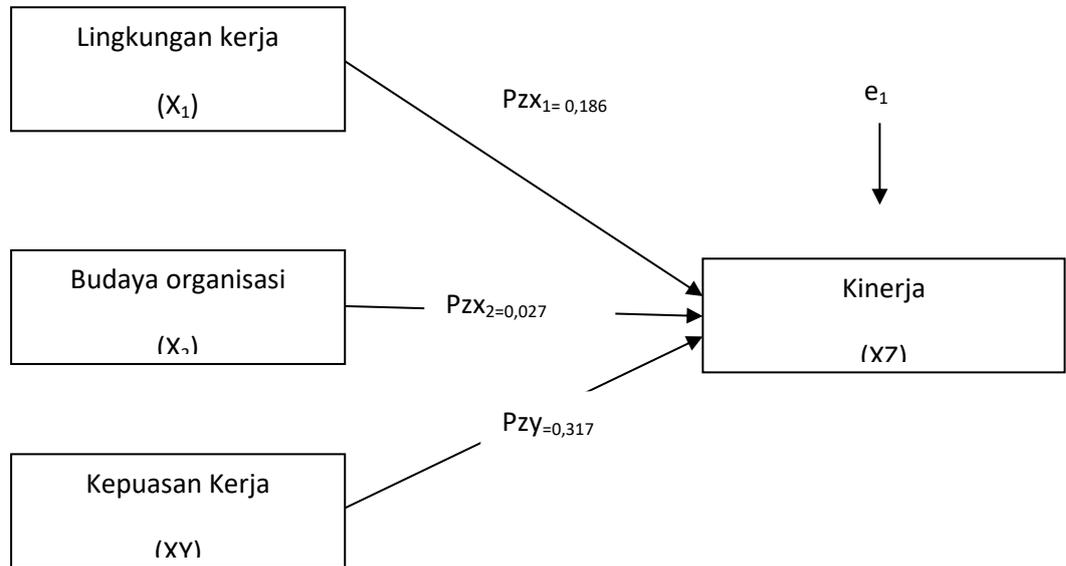
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,499	2,339		5,772	,000
	Lingkungankerja	,124	,074	,186	1,659	,101
	BudayaOrganisasi	,014	,051	,027	,263	,793
	KepuasanKerja	,269	,094	,317	2,874	,005

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Dari tabel diatas maka model persamaan struktural pertama adalah sebagai berikut: $Y = 13,499 + 0,186X_1 + 0,027X_2 + 0,317X_3 + e$

Hasil pengolahan pada tabel di atas menunjukkan nilai untuk tiap-tiap jalur seperti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan seperti pada gambar dibawah ini.

3) Model Struktural I



Gambar 4.6 Nilai Tiap Jalur Struktural I

2. Koefisien Regresi Model Persamaan II

Adapun koefisien regresi untuk model struktural yang kedua adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Koefisien Regresi Model struktural II

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,472 ^a	,223	,205	3,106	1,294

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Lingkungan kerja

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Besarnya nilai $R^2 = 0,223$, menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam menjelaskan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri adalah sebesar

22,3 % sedangkan sisanya 77,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian seperti kompensasi, pengembangan karier dan lain-lain.

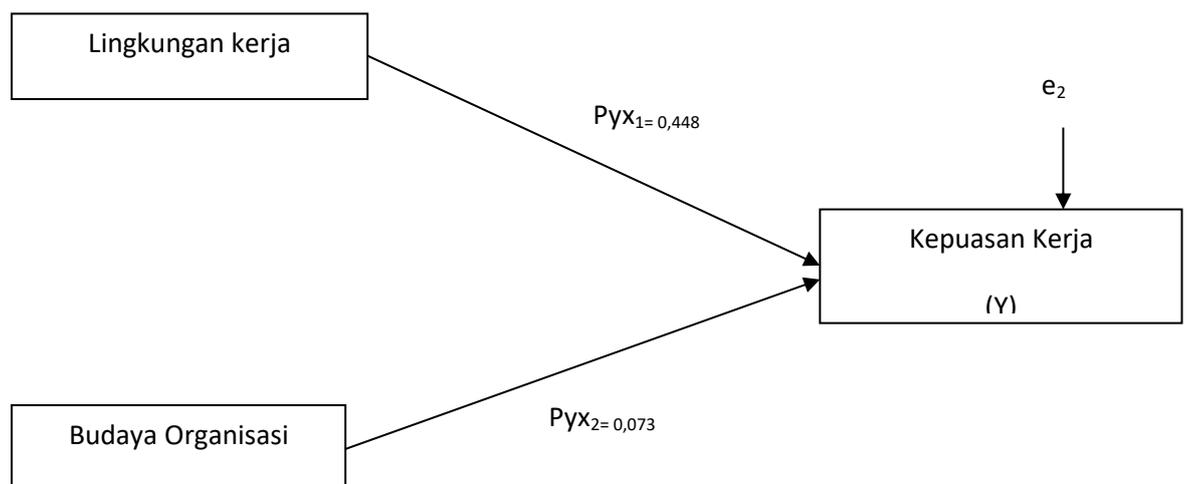
Tabel 4.14
Nilai tiap Jalur Model struktural II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,586	2,094		7,442	,000
LingkunganKerja	,350	,077	,448	4,578	,000
BudayaOrganisasi	,044	,059	,093	,746	,458

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Dari tabel diatas maka model persamaan struktural kedua adalah sebagai berikut: $Y = 15,586 + 0,448X_1 + 0,093X_2 + e$

Dari diatas didapat nilai untuk tiap-tiap jalur seperti pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.7 Nilai Tiap Jalur Struktural II

b. Interpretasi Analisis Jalur

1. Analisis Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Hipotesis :

H_0 : Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

H_a : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. $< 0,05$.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. $> 0,05$.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan lingkungan kerja = $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Tabel 4.15
Uji parsial model struktural II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,586	2,094		7,442	,000
LingkunganKerja	,350	,077	,448	4,578	,000
BudayaOrganisasi	,044	,059	,093	,746	,458

2. Analisis Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Hipotesis :

H_0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

H_a : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. $< 0,05$.

- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. $> 0,05$.

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai signifikan budaya organisasi = $0,458 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 terima dan H_a ditolak yang berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

3. Analisis Pengaruh lingkungan kerja Terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Hipotesis :

H_0 : Lingkungan kerja tidak Berpengaruh signifikan Terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

H_a : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Tabel 4.16
Uji Parsial Model Struktural I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,499	2,339		5,772	,000
LingkunganKerja	,124	,074	,186	1,659	,101
BudayaOrganisasi	,014	,051	,025	,263	,793
KepuasanKerja	,269	,094	,317	2,874	,005

a. Dependent Variable: Kinerja

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. < 0,05.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. > 0,05.

Hasil analisa menunjukkan bahwa nilai signifikan lingkungan kerja = 0,101 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

4. Analisis Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Hipotesis :

H_0 : Budaya organisasi Tidak Berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

H_a : Budaya organisasi Berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. $< 0,05$.

- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. $> 0,05$.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan budaya organisasi = $0,793 > 0,05$. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

5. Analisis Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Hipotesis :

H_0 : Kepuasan kerja Tidak Berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

H_a : Kepuasan kerja Berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. $< 0,05$.

- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. $> 0,05$.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan kepuasan kerja adalah sebesar $0,005 < 0,05$. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak yang berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

6. Analisis Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Melalui kepuasan kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

- ✓ Pengaruh langsung (*direct effect*) Lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,168
- ✓ Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar $0,448 \times 0,317 = 0,142$

Hipotesis :

H_0 : Lingkungan kerja Tidak Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja.

H_a : Lingkungan kerja Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai pengaruh tidak langsung $>$ nilai pengaruh langsung.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai pengaruh tidak langsung $<$ nilai pengaruh langsung

Dari perhitungan diperoleh bahwa nilai pengaruh langsung = 0,168 dan pengaruh tidak langsung = 0,142 yang berarti nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 terima dan H_a ditolak yang berarti bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

7. Analisis Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja Melalui kepuasan kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

- Pengaruh langsung (*direct effect*) budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,027.
- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yaitu : $0,093 \times 0,317 = 0,029$

Hipotesis :

H_0 : Budaya organisasi Tidak Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui kepuasan kerja.

H_a : Budaya organisasi Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui kepuasan kerja

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai pengaruh tidak langsung $>$ nilai pengaruh langsung.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai pengaruh tidak langsung $<$ nilai pengaruh langsung

Dari perhitungan diperoleh bahwa nilai pengaruh langsung = 0,027 dan pengaruh tidak langsung = 0,029 dalam hal ini nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh langsung, maka dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga secara tidak

langsung budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan yang ditandai dengan nilai signifikan (0,000) yang lebih kecil dari nilai alfa (0,05)
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan yang ditandai dengan nilai signifikan (0,458) yang lebih besar dari nilai alfa (0,05)
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan yang ditandai dengan nilai signifikan (0,101) yang lebih besar dari nilai alfa (0,05)
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan yang ditandai dengan nilai signifikan (0,793) yang lebih besar dari nilai alfa (0,05).

5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan yang ditandai dengan nilai signifikan (0,005) yang lebih kecil dari nilai alpha 0,05.
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja yang ditandai dengan pengaruh tidak langsung (0,168) yang lebih kecil pengaruh langsung (0,142)
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan melalui kepuasan kerja yang berarti variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Ias Jaya Mandiri Medan.

V.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan dan kesimpulan diatas maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada pimpinan PT Ias Jaya Mandiri Medan disarankan agar dalam perekrutan karyawan perlu dijelaskan berbagai situasi lingkungan kerja yang mungkin dihadapi, selain itu pimpinan juga perlu melakukan pelatihan atau pembekalan bagi para karyawan khususnya pembekalan dalam menghadapi lingkungan kerja ditempat proyek.

2. Pimpinan PT Ias Jaya Mandiri Medan juga perlu menjelaskan sasaran kerja yang akan dicapai oleh perusahaan dan perlu membentuk suatu budaya yang kuat yang mampu mempersatukan seluruh karyawan misalnya orientasi kualitas kerja dan lain-lain.
3. Pimpinan PT Ias Jaya Mandiri Medan perlu memperhatikan kebutuhan dari setiap pekerja misalnya kebutuhan rekreasi, asuransi baik asuransi kesehatan maupun asuransi yang lain, sehingga pekerja tidak hanya diperhatikan dari segi gaji yang diberikan dengan demikian kepuasan kerja akan meningkat.
4. Kepada peneliti berikutnya yang akan meneliti kinerja disarankan agar menambah variabel yang mungkin mempengaruhi variabel kinerja seperti kompensasi, hubungan dengan sesama pekerja, hubungan dengan atasan dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahim Surachim, Taofik Firdaus, 2008, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve di PT Combiphar*
Jakarta, Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, Volume 7, Nomor 13
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosda karya: Bandung
- Dessler Gary. 2005. *Human Resource Management*. Tenth edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Donnelly, G.I., 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Jakarta: Binarupa Aksara.
- George, Jannifer M., Jones Gareth R., 1997, *Work Satisfaction Determination*,
Prentice Hall, USA.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendriastuti, Wiwin dan Aryani, Y. Anni, 2002, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Ditinjau dari Perspektif Konsumen Dalam Balanced Scorecard", *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Jurusan Akuntansi FE UNS Surakarta, Vol. 2, No. 1.
- Muhammad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh
Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Huo, at all, 1992, *Optimizing the Job-Person Match with Computerized Human Resource Information Systems*, Personnel Review 21.2 : 3.

Jao-Nan Cheng & Yigean Chen 2011, *The empirical study of the kindergarten teachers' job satisfaction in Taiwan: exploring the effect of the intrinsic demand, external reward, and organizational treatment*, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 7, Num. 2,

Khawaja Jehanzeb, at all, 2012, *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia*, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 21

Kreitner, R., & Kinicki, A. 2003. *Organizational Behavior*. Edisi Pertama. Salemba Empat, Jakarta.

Kuncoro, Mudraja. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Erlangga, Jakarta.

Luthans, Fred. 2006. *Organization Behavior*. The McGraw Hill Companies, Inc

Mas'ud, 2004, *Survey Diagnosis Organizational*, Undip, Semarang.

Mondy,R. Wayne. (2010). *Human Resource Management*. 11th edition. Pearson Education. New Jersey

Mathis, Robert I, Jackson John H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.

Muhammad Ehsan Malik, at all, 2010, *Impact of Job Climate and Extrinsic Rewards on Job Satisfaction of Banking Executives:A Case of Pakistan*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 1, No 12

Muhammad Safdar Rehman & Ajmal Waheed, (2011), *An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on job Performance in the Public Sector*

Organizations, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol 2, No 9

- Nasir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Cetakan Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Owens, G. (1991), *Organizational Behavior in Education*, Prantice-Hall, Inc, New York
- Owens, G. Roberts (1995). *Organizational Behavior in Education*. Allyn and Bacon A Simon & Schuster Company. Needham Heights.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI
- Rivai Veithzel, Murni Silviana. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*; PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen (2005). *Organizational Behavior; Elevent Edition*. Pearson Education.Inc., Upper Saddle, River. New Jersey
- Robins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2007. *SPSS Versi 16 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*: Jakarta: Gramedia.
- Sedarmayanti, 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sobirin, Achmad, 2002, "Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi", *Jurnal Siasat Bisnis* FE-UII, Yogyakarta, No. 7 Vol. 1.
- Stoner, James A.F., *et al.*, 1996, *Manajemen Jilid II*, Penterjemah Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sutanto, Aftono, 2002, "Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Vol. 6., No.2, Desember.

- Suyono, Bambang, 2004, "Menumbuhkan Budaya Kerja yang Kompetitif",
Jurnal Bisnis & Manajemen, STIE IBMT, Vol. 1, No. 1 April,
Surabaya, Th. 2004.
- Syafar, Abdul Wahid, 1999, "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya
terhadap
Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia", *Jurnal Siasat Bisnis* FE-UII,
Yogyakarta, No. 4 Vol. 2.
- Thoha, Miftah, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja
Grafindo Persada.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2004, *Budaya Organisasi (Organizational Culture)*,
Jakarta: Harvarindo.
- Vivi Amanah Harahap Wahyu Hidayat, 2016, Pengaruh Motivasi dan Lingkungan
Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Intervening
(Studi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang) Jurnal
Ilmu Administrasi Bisnis Volume 5, Nomor 3, page. 236-246
- Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational
Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada,
Jakarta.

10. Suhu udara yang dingin di lapangan/tempat kerja tidak merupakan kendala bagi kami

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

11. Tingkat kebersihan udara ditempat kerja kami tidak terlalu mengganggu kami dalam melaksanakan tugas kami

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

12. Jika bekerja dimalam hari, pimpinan proyek selalu menyediakan penerangan yang memadai

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

13. Tingkat kebisingan ditempat kerja kami tidak terlalu mengganggu konsentrasi kami dalam bekerja

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

14. Getaran yang ada di lokasi proyek tidak pernah membuat kami merasa terganggu dalam menyelesaikan tugas-tugas kami.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

BUDAYA ORGANISASI (X₂)

9. Tidak pernah ada pekerja yang tidak serius di proyek yang saya kerjakan

Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

10. Setiap pegawai selalu fokus dalam mengerjakan/menyelesaikan pekerjaannya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

11. Hasil pekerjaan yang baik selalu menjadi perhatian atau fokus saya dalam bekerja

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

12. Saya selalu mahir/mantap dalam mengerjakan setiap pekerjaannya.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

13. Kami selalu berdiskusi dengan rekan kerja kami tentang cara kerja yang lebih baik

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

14. Setiap pekerja di proyek tempat saya bekerja semuanya dapat mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

15. Saya tidak pernah berpikir untuk keluar dari tim kerja saya (PT Ias Jaya Mandiri Medan)

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

16. Saya merasa bangga menjadi bagian dari tim kerja saya (PT Ias Jaya Mandiri Medan)

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

KEPUASAN KERJA (X₃)

9. Sebagai bagian dari PT. Ias Jaya Mandiri Medan, saya merasa di hargai oleh masyarakat

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

10. Saya cukup puas dengan capaian pekerjaan yang sudah saya capai di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

11. Saya merasa puas karena kami memiliki hubungan yang baik dengan sesama pekerja di PT. Ias Jaya Mandiri Medan

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

12. Saya merasa puas karena pimpinan saya memberikan wewenang kepada saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

13. Saya puas dengan kreatifitas yang saya hasilkan di PT. Ias Jaya Mandiri

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

14. Saya merasa puas terhadap kompensasi yang saya peroleh

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

15. Saya merasa puas terhadap kesempatan promosi yang diberikan kepada saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

16. Saya puas terhadap hubungan yang dibina pimpinan di proyek ini

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

KINERJA (Y)

9. Kualitas pekerjaan saya selalu sesuai dengan standart yang di persyaratkan

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

10. Pencapaian jumlah pekerjaan yang diberikan kepada saya, selalu dapat saya capai

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

11. Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengerjakan pekerjaan saya.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

12. Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

13. Hasil pekerjaan/karya saya selalu bias diandalkan oleh pimpinan perusahaan

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

14. Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

15. Saya tidak pernah pulang sebelum tiba pulang kerja yang ditetapkan.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

16. Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

