

Lingkungan Kerja *Work from Home* Selama Pandemi Covid-19: Apakah Berdampak pada Kinerja Karyawan?

Dewi Annatasya¹
Sylvia Sari Rosalina^{2*}

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta

*Correspondence Address: Sylvia.rosalina@kwikkiangie.ac.id

Abstract: The Covid-19 Pandemic occurred from 2020 to 2021 forced many organizations to arrange their employees to do works from home. The question is, does the new working system affect employee performance? The authors proposed that the new working system, work environment and work culture influence job performance through job satisfaction. To test that notion, the authors conducted a study in the Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III by recruiting 47 employees as respondents who were work from home during the pandemic. Data processing using the Partial Least Squares–Structural Equation Model with the help of SmartPLS 3 shows that organizational culture has a positive effect on performance but has no effect on job satisfaction. The work environment directly determines employee satisfaction but indirectly does not affect employee performance improvement. Job satisfaction has a positive and significant influence on improving performance. The work environment has a positive effect on job satisfaction. Organizational culture and job satisfaction positively and significantly affect employee performance. The work environment has a positive but not significant effect on employee performance. In short, the new environment generates no effect on job performance. Future research should involve more respondents.

Keywords: Budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai

Cite: Annatasya, D., & Rosalina, S. S. . (2022). Lingkungan Kerja 'Work from Home' selama Pandemi Covid-19: Apakah Berdampak pada Kinerja Karyawan?. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 56–83.
<https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.976>

Copyright © Jurnal Manajemen.

All rights reserved



1. Pendahuluan

Perubahan yang terjadi di dunia memberikan dampak pada instansi dalam menjalankan proses bisnisnya yaitu seperti di tahun 2020 hingga 2021 dimana terjadi *pandemic* Covid-19. Perubahan yang terjadi tersebut yaitu sebelumnya pegawai menjalankan pekerjaan secara langsung ke kantor setiap hari kerja menjadi melakukan pekerjaan kantor di rumah atau masuk kantor secara bergantian untuk mengurangi tingkat kasus Covid-19. Fenomena ini menjadi sebuah tantangan bagi instansi yang dituntut untuk menghasilkan kerja yang lebih produktif, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan instansi.

Menurut Kasmir (2016:182), kinerja pegawai merupakan hasil dan perilaku kerja yang dicapai pekerja baik individu/kelompok dalam upaya penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada periode waktu tertentu yang telah ditetapkan. Bila kinerja pegawai tinggi maka berdampak positif pada instansi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, instansi perlu memiliki budaya organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2019:99) budaya organisasi yaitu kumpulan sikap, keyakinan, dan nilai yang umumnya dimiliki instansi dan tampak dalam organisasi serta dikemukakan dengan lebih sederhana sementara budaya adalah cara untuk melakukan sesuatu di dalam instansi. Budaya dalam organisasi yang berkembang tersebut mewakili kesan, pandangan atau persepsi yang sama dari pegawai.

Dikutip dari Faqir (2020) bahwa budaya organisasi merupakan kunci perusahaan agar bertahan di masa *pandemic*, budaya organisasi dirancang, diciptakan, dan dibentuk sejak berdirinya organisasi, yang diciptakan dan dikenalkan para pemimpin dan diikuti oleh para pegawai yang bekerja dimana budaya tersebut dibentuk jika ingin organisasi kuat dan unggul serta bertahan pada situasi dan kondisi yang sulit diprediksi atau mengalami perubahan.

Selain itu, lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2018) lingkungan kerja adalah tempat bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dimana terdapat sarana dan prasarana pendukung untuk mencapai tujuan instansi sesuai dengan visi dan misi. Bila lingkungan kerja baik dan memberikan kenyamanan maka meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:415) kepuasan kerja ialah suatu perasaan yang dimiliki pegawai, baik positif/negative yang dilakukan pegawai terhadap pekerjaannya. Tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Robbins dalam Sedarmayanti (2018) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kinerja pegawai.

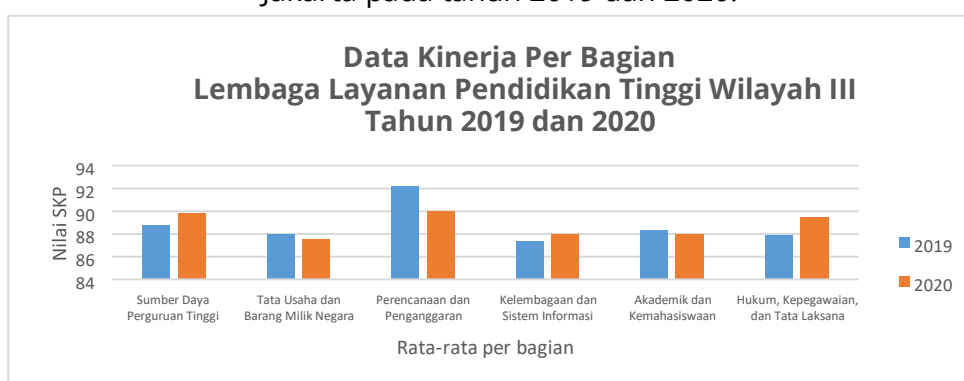
Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta memiliki fungsi dan tugas yaitu membantu peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi

di wilayah kerjanya. Seperti ditunjukkan pada Gambar 1, pada lembaga ini, kinerja bagian sumber daya perguruan tinggi (SDPT) meningkat selama pandemi.

Sebagaimana diketahui, selama pandemic Covid-19, banyak kantor yang mewajibkan karyawan bekerja dari rumah, yang dikenal dengan program WFH (*work from home*). Dengan WFH lingkungan kerja berubah dari yang biasanya di kantor menjadi di rumah. Yang menjadi pertanyaan, apa yang membuat kinerja bagian SDPT Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta meningkat pada saat para pegawai WFH? Inilah latar belakang penelitian ini.

Gambar 1

Data Kinerja Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta pada tahun 2019 dan 2020.



Sumber: LLDIKTI III, 2020

Program WFH dinilai berpengaruh pada lingkungan kerja dan budaya kerja. Teori dan penelitian terdahulu menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan tidak terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung terjadi melalui kepuasan karyawan. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan juga dapat dilihat sebagai pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan penjelasan ini, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta terhadap kepuasan kerja;
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta terhadap kepuasan kerja;
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta terhadap kinerja pegawai;
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta terhadap kinerja pegawai;
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta terhadap kinerja pegawai.

2. Review Literatur

2.1. Sumber Daya Manusia

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

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

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

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

2.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. Tujuan fungsional. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) bermaksud untuk mempertahankan dedikasi/kontribusi departemen sesuai dengan kebutuhan instansi/perusahaan. Sumber daya manusia pada

instansi/perusahaan akan menjadi tidak berharga apabila MSDM memiliki kriteria dengan tingkat lebih rendah daripada tingkat kebutuhan instansi/perusahaan.

2. Tujuan sosial. MSDM bertujuan untuk merespon secara etis dan sosial terhadap tantangan-tantangan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat melalui tindakan meminimalkan dampak negatif terhadap instansi/perusahaan. Organisasi yang gagal dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya bagi keuntungan masyarakat dapat menimbulkan hambatan-hambatan.
3. Tujuan personal. MSDM memiliki tujuan membantu para pegawai dalam mencapai tujuannya, minimal pada tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan dedikasi/kontribusi individual pegawai terhadap instansi/perusahaan. Tujuan individu pegawai tersebut perlu dipertimbangkan jika pegawai harus dimotivasi maupun dipertahankan, dan dipensiunkan. Apabila tujuan individu pegawai tidak dipertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan pegawai akan menurun dan berakibat pada pegawai yang meninggalkan instansi/perusahaan.
4. Tujuan organisasional. Bertujuan untuk mengenali bagaimana keberadaan MSDM dalam berpartisipasi pada pencapaian efektivitas dari instansi/perusahaan. Meskipun suatu departemen sumber daya manusia dalam instansi/perusahaan diciptakan untuk membantu para manajer secara formal, namun para manajer tersebut tetap perlu untuk bertanggungjawab terhadap kinerja para pegawai/anggotanya. Departemen sumber daya manusia yang ada dalam sebuah instansi/perusahaan, memiliki fungsi untuk membantu para manajer dalam mengurus hal-hal yang menyangkut dengan sumber daya manusia.

2.2.3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

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

2.2.4. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016), terdapat tantangan yang dihadapi oleh MSDM dimana adanya perbedaan antara masa lampau dan masa depan. Tantangan atau

kesulitan MSDM ini adalah bagaimana menciptakan sebuah instansi/perusahaan yang semakin beragam dan dituntut untuk memiliki pengelolaan yang semakin efektif, efisien, dan produktif.

Tantangan yang dihadapi oleh MSDM tersebut harus dikelola dengan baik dan efektif, dimana saat ini sudah banyak keragaman sumber daya manusia sehingga MSDM dapat mengembangkan dan memberi pelatihan kepada pegawai, menciptakan komunikasi yang efektif dalam instansi/perusahaan, mampu menciptakan lingkungan nyaman dan efisien serta menyediakan respon pada kepuasan dan kinerja pegawai.

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

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

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

Moeljono dalam Edison et al. (2018:104) menyatakan mengenai budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipercaya oleh setiap anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan/diimplementasikan, serta dikembangkan

secara berkelanjutan, yang memiliki fungsi sebagai perekat dan dijadikan pola perilaku dalam berorganisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi tersebut dapat membentuk cara berperilaku serta berinteraksi antar anggota dan dapat mempengaruhi cara kerja para anggota organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018), budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi atau anggapan, sikap dan norma perilaku yang terbentuk dan terwujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadikannya sebagai identitas dan organisasi tertentu.

Edgar Schein dalam Afandi (2018:97) menyatakan bahwa budaya organisasi ialah pola asumsi dasar yang ditetapkan dan dikembangkan sekelompok orang ketika mereka menghadapi dan mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah dianggap baik, berhasil, dan sah untuk diberitahu dan diajarkan kepada anggota muda/baru sebagai salah satu cara yang tepat untuk melihat, berfikir, merasakan serta memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

Selanjutnya, Edgar Schein dalam Kurniawan (2016:33) menambahkan mengenai budaya organisasi merupakan asumsi bagi sekelompok tertentu dengan tujuan untuk mencari solusi agar mampu beradaptasi pada bermacam permasalahan yang muncul baik di internal maupun eksternal organisasi, sehingga bisa menjadi bahan pertimbangan dalam bertindak. Sementara itu, menurut Robbins dan Judge dalam Kurniawan (2016:35) menyatakan bahwa budaya organisasi ialah suatu makna bersama yang dipercaya para anggota dalam organisasi serta sebagai pembeda dengan organisasi lainnya.

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

2.3.2. Fungsi/Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kurniawan (2016), fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Budaya organisasi memberikan sebuah identitas atau gambaran akan organisasi pada anggotanya/karyawan dengan cara memberi sebuah penghargaan untuk mendorong inovasi;
2. Budaya organisasi dapat berkontribusi dalam mempromosikan stabilitas sistem sosial yang mencerminkan sebuah lingkungan organisasi yang positif dan kenyamanan bagi anggota organisasi di dalamnya;

3. Budaya organisasi memberi sebuah kemudahan komitmen kolektif dan menanamkan rasa bangga pada diri anggotanya.

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

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:100) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, antara lain:

1. Kedisiplinan. Faktor kedisiplinan ialah sikap pegawai yang menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam instansi/perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.
2. Hubungan organisasi. Merupakan faktor yang berupa hubungan atau keterikatan hubungan yang terjadi di antara pegawai semua level jabatan.
3. Komunikasi. Faktor komunikasi yaitu adanya alur kerja yang terjalin baik dan lancar antara pimpinan dengan para pegawai/karyawannya dalam instansi/perusahaan.
4. Kepemimpinan. Adanya faktor dari gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau manajer dalam mengatur instansi/perusahaan dengan sikap yang professional.

2.3.4. Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa hal yang menjadi indikator budaya organisasi menurut Edison et al. (2016), di antaranya:

1. Kepribadian. Sikap yang perlu dimiliki para anggota organisasi dimana mereka memiliki sikap saling menghormati antar sesama, memiliki sikap ramah, sikap terbuka serta peduli terhadap kepuasan kelompok dan memperhatikan berbagai aspek yang menjadi kepuasan bagi pelanggan internal maupun eksternal dimana setiap bagian internal melayani dan bukan dilayani.
2. Kesadaran diri. Kesadaran diri yang muncul dari diri para anggota organisasi untuk bekerja dan mendapatkan rasa puas dari pekerjaannya tersebut, keinginan untuk mengembangkan dirinya, menaati aturan-aturan yang berlaku, serta menawarkan produk yang memiliki kualitas dan layanan dengan tingkat tinggi.
3. Keagresifan. Anggota dalam organisasi memiliki rasa agresif yang tinggi, yang berarti mereka menetapkan tujuan menantang tetapi realistis. Para

anggota menetapkan rencana kerja dan strategi apa yang akan dilaksanakan untuk pencapaian tujuan organisasi serta mengerjakan pekerjaannya dengan rasa antusias tinggi.

4. Performa. Anggota dalam organisasi memiliki nilai akan kreativitas/ide, pemenuhan mutu, kualitas, dan efisien dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawab yang diberikan.
5. Orientasi tim. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik dan kompak dengan anggota lainnya dan melakukan komunikasi serta berkoordinasi secara efektif dengan keterlibatan aktif para anggota.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja

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

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

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

Tyssen dalam Bahri (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai tata letak fisik, ruang, alat-alat, kebisingan, bahan-bahan dan hubungan rekan kerja serta kualitas yang mempunyai dampak yang positif pada kualitas kerja yang

dihasilkan. Menurut Robbins dalam Bahri (2018), lingkungan kerja ialah sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang memberikan pengaruh pada dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

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

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

2.4.2. Manfaat Lingkungan Kerja

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

2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

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

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

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

2.4.4. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

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

1. Lingkungan fisik. Lingkungan fisik merupakan keadaan lingkungan dalam bentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja dimana dapat memberikan pengaruh pada pegawai secara langsung atau tidak langsung. Indikator dari lingkungan fisik, terdiri dari:
 - a. Pencahayaan. Pencahayaan ialah salah satu faktor penting dalam lingkungan kerja bentuk fisik. Hal ini dikarenakan pencahayaan dengan tingkat yang baik akan membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan lebih efektif.
 - b. Sirkulasi ruang kerja. Sirkulasi ruang kerja yang kurang baik akan menghasilkan kadar oksigen yang dibutuhkan makhluk hidup berkurang dan akan bercampur dengan gas atau baubauan yang berbahaya bagi kesehatan. Oleh sebab itu, sirkulasi ruang kerja yang baik akan menghasilkan oksigen yang baik dan membuat nyaman pegawai ketika bekerja sebab oksigen yang dibutuhkan tubuh cukup dan bersih.
 - c. Tata letak ruang. Penataan letak ruang yang baik, akan menciptakan kenyamanan kerja bagi pegawai.
 - d. Dekorasi. Dalam dekorasi, terdapat hubungan dengan tata warna yang baik bagi ruang kerja.
 - e. Kebisingan. Apabila di lingkungan kerja terdapat kebisingan, maka akan mengganggu konsentrasi para pegawai dalam bekerja sehingga berpengaruh pada menurunnya produktivitas. Oleh sebab itu, suara bising hendaknya dihindarkan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara efisien sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerja.
 - f. Fasilitas. Fasilitas instansi/perusahaan yang lengkap, walaupun tidak baru tetapi fasilitas merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh para pegawai sebagai bentuk dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Lingkungan non fisik. Lingkungan non fisik ialah keadaan lingkungan tempat kerja yang berupa suasana harmonis dan tentram termasuk

terjalannya hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan serta hubungan antar sesama karyawan. Indikator dari lingkungan non fisik, di antaranya adalah:

- a. Hubungan dengan pimpinan/atasan. Hubungan antara pimpinan/atasan dengan bawahan atau pegawai perlu dijaga dengan baik serta saling menghargai. Apabila hubungan tersebut terjalin baik, akan menciptakan hubungan yang saling menghormati diantara masing-masing individu.
- b. Hubungan sesama rekan kerja. Hubungan dengan sesama rekan kerja yang harmonis, tentram, dan tanpa saling intrik antar sesama rekan kerja, akan memberikan kenyamanan dan rasa kekeluargaan bagi pegawai terutama sebagai alasan untuk tetap tinggal dalam satu instansi/perusahaan.

2.5. Kepuasan Kerja

2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:415), kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki pegawai baik positif maupun negatif yang dilakukan individu tersebut terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016), kepuasan kerja ialah sebuah respon affective atau perasaan emosional yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai segi pekerjaan seorang pegawai.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:415) menyatakan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan adanya sebuah perbedaan antara jumlah yang diterima oleh orang tersebut dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Wibowo (2016:415) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai sebuah sikap pegawai tentang pekerjaannya dan termasuk hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai menurut Badeni (2017), ialah sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya baik berupa sikap positif ataupun negatif dan puas atau tidak puas. Menurut Badriyah (2015), kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan yang dimiliki pegawai terhadap aspek-aspek mengenai pekerjaannya baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sesuai dengan penilaian masing-masing pegawai. Menurut Hasibuan (2021:202) menyatakan kepuasan kerja yaitu sikap emosional dari seorang pekerja yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

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

menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Handoko dalam Sutrisno (2020), kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang tidak menyenangkan dan menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan sebuah perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja.

Menurut Indrasari (2017:38) kepuasan kerja yaitu respon emosional atau afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan seorang pegawai sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Melainkan, seorang pegawai dapat relatif puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

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

2.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:75), terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya:

1. Budaya organisasi (*organization culture*). Jika dalam sebuah organisasi memiliki budaya kerja yang baik dan harmonis membuat pegawai merasa puas ketika bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.
2. Keadilan (*equity*). Sebuah kepuasan merupakan fungsi atas seberapa adil pegawai diperlakukan dengan baik di tempat kerjanya.
3. Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan ialah suatu bentuk hasil atas terpenuhinya harapan. Pemenuhan harapan tersebut menggambarkan adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang didapat. Bila sebuah harapan lebih besar dibanding dengan apa yang diperoleh, maka individu tersebut cenderung tidak merasa puas. Sebaliknya, apabila mendapatkan manfaat yang lebih besar dari harapan, maka individu tersebut cenderung merasakan kepuasan.
4. Pencapaian nilai (*value attainment*). Kepuasan yaitu suatu hasil dari tanggapan atas pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang bersifat penting.
5. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Sebuah kepuasan ditentukan berdasarkan tingkatan karakteristik pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai yang memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhannya.

2.5.3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan

Menurut Robbins dalam Kurniawan (2016), terdapat dampak yang timbul kepuasan kerja terdiri, yaitu:

1. Kepuasan kerja dan tingkat ketidakhadiran atau absensi. Hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat absensi dipengaruhi oleh dua hal yaitu perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, apakah merasa pekerjaannya penting atau tidak dan dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan atau instansi mengenai gaji/upah dimana biasanya perusahaan/instansi akan mengurangi upah bila pegawainya tidak hadir.
2. Kepuasan kerja dan produktivitas. Terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepuasan kerja dan produktivitas dimana tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan dan produktivitas ini yakni tingkat pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai.
3. Kepuasan kerja dan turnover pegawai. Terdapat hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan turnover pegawai dimana kekuatan hubungan ini tidak terlalu lemah dan tidak terlalu kuat. Terdapat faktor yang mempunyai peran dalam hubungan ini, seperti komitmen terhadap organisasi, usia, kondisi pasar tenaga kerja, dan kondisi perekonomian secara umum.

Terdapat sejumlah cara yang ditunjukkan oleh pegawai atas ketidakpuasan kerjanya, di antaranya:

1. Mengabaikan (*neglect*). Merupakan sikap yang membiarkan keadaan yang terjadi menjadi lebih buruk seperti sering terlambat masuk kerja, mengurangi usaha, dan menjadi sering membuat kesalahan.
2. Kesetiaan (*loyalty*). Sikap menunggu yang ditunjukkan secara pasif oleh pegawai yaitu dengan menunggu kondisi agar menjadi lebih baik seperti membela instansi terhadap kritik dari pihak eksternal.
3. Keluar (*exit*). Ketidakpuasan pegawai yang ditunjukkan melalui perilakunya dengan meninggalkan instansi/perusahaan seperti mencari pekerjaan lain atau dengan kata lain pegawai mengundurkan diri dari organisasi/perusahaan.
4. Menyuarakan (*voice*). Ketidakpuasan yang ditunjukkan pegawai secara aktif dan konstruktif dengan memberikan kritik dan saran serta mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki keadaan.

2.5.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82), terdapat lima indikator kepuasan kerja, di antaranya:

1. Pendapatan/upah/gaji. Merupakan sejumlah bayaran yang diterima oleh pegawai yang biasanya berupa uang yang diberikan oleh perusahaan/instansi secara periodik atau periode yang tetap seperti sebulan sekali sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai tersebut. Bentuk dari indikator ini seperti besarnya atau jumlah gaji dan ketepatan waktu pembayaran gaji.
2. Pekerjaan itu sendiri. Indikator ini terkait dengan karakteristik atau isi dan kompleksitas dari pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai, apakah pekerjaan tersebut menyenangkan dan memuaskan bagi pegawai. Bentuk dari indikator ini seperti pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan pekerjaan yang diberikan sebagai tantangan.
3. Kesempatan promosi. Merupakan sebuah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk menduduki hierarki yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya atau merupakan sebuah kesempatan untuk berkembang dalam peningkatan karir melalui kenaikan jabatan.
4. Rekan kerja. Berhubungan dengan interaksi antar teman kerja dalam instansi/perusahaan dalam pelaksanaan pekerjaan seperti adanya kekompakan dan kerjasama dalam pekerjaan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
5. Pengawasan. Berhubungan dengan gaya pengawasan seseorang seperti atasan dalam memberikan perintah atau petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan dimana hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai.

2.6. Kinerja Pegawai

2.6.1. Pengertian Kinerja Pegawai

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

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

dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diberikan oleh atasan.

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

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

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

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

2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

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

1. Otoritas (wewenang). Otoritas atau wewenang merupakan tindakan dari suatu sifat yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi yang ditujukan

kepada anggota lain dalam suatu organisasi yang sifatnya formal, untuk melakukan kegiatan-kegiatan kerja dimana berkontribusi pada pekerjaan tersebut.

2. Disiplin. Disiplin merupakan sikap yang taat pada norma, hukum serta peraturan yang berlaku baik dalam lingkungan internal atau eksternal organisasi/perusahaan.
3. Inisiatif. Inisiatif dimana berkaitan dengan kreatifitas serta daya pikir dalam menciptakan dan membentuk gagasan atau ide untuk merencanakan sesuatu terkait dengan visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan.
4. Efektivitas dan efisiensi. Apabila suatu tujuan dapat tercapai maka bisa dikatakan bahwa kegiatan tersebut berjalan efektif dan apabila kegiatannya memiliki akibat positif yang dicari dari kegiatan tersebut maka dapat dikatakan efisien. Namun, apabila kegiatan tersebut efektif tetapi menimbulkan akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan tersebut sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif maka dikatakan tidak efisien.

Kasmir (2016:189-193) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

Pengetahuan. Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan-pekerjaannya secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula karena orang tersebut memahami dan paham apa saja yang perlu dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

1. Kemampuan dan keahlian. Seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian (skill) dalam suatu pekerjaan.
2. Kepribadian. Kepribadian atau karakter yang dimiliki seorang karyawan berpengaruh ketika menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya. Misalnya kepribadian yang bertanggungjawab, maka akan berusaha mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dan mengerjakannya dengan rasa penuh tanggung jawab.
3. Motivasi kerja. Motivasi ialah dorongan bagi seseorang untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Misalnya apabila memiliki karakter yang memiliki motivasi tinggi maka akan memiliki produktivitas tinggi karena adanya dorongan untuk mengerjakan tugas-tugasnya.
4. Kepemimpinan. Kepemimpinan berupa perilaku seorang pemimpin dalam sebuah organisasi yang memiliki fungsi untuk mengatur, mengelola, dan memerintah anggota/bawahannya supaya mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
5. Gaya kepemimpinan. Tiap pemimpin organisasi/perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbedabeda dalam mengatur anggotanya.
6. Rancangan kerja. Rancangan kerja merupakan gambaran hal-hal apa saja yang perlu dikerjakan oleh seseorang, dan rancangan kerja ini

akan memudahkan karyawan tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya dan mencapai tujuannya.

7. Budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem terkait dengan kebiasaan atau norma yang berlaku dalam suatu perusahaan/organisasi.

8. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yakni tempat dimana anggota organisasi/perusahaan melakukan pekerjaannya termasuk di dalamnya adalah suasana yang tercipta pada tempat kerja tersebut.

9. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja yakni suatu hal yang mencerminkan perasaan puas atau senang setelah melakukan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.

10. Loyalitas. Loyalitas merupakan sikap setia yang dimiliki seorang pekerja untuk tetap bekerja dan membela organisasi/perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin kerja. Melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaan dengan disiplin terkait dengan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan tersebut.

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

2.6.3. Indikator Kinerja Pegawai

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

1. *Quality* atau kualitas kerja artinya sejauhmana proses atau hasil kerja pegawai termasuk kesempurnaan hasil atas pekerjaan yang sesuai dengan cara ideal atau pemenuhan tujuan dari pekerjaannya.
2. *Quantity* atau kuantitas kerja yaitu jumlah yang dihasilkan oleh pegawai atas pekerjaannya, seperti nilai dolar, jumlah unit maupun jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.
3. *Timeliness* atau ketepatan waktu, yaitu sejauh mana kegiatan terselesaikan atau hasil yang dihasilkan terhadap waktu yang telah ditentukan, dimana dapat dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output maupun memaksimalkan waktu yang tersedia.
4. *Cost-effectiveness* atau hemat biaya atau efektivitas, yakni tingkat penggunaan sumber daya instansi/perusahaan seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku yang dimaksimalkan dengan baik dalam rangka menaikkan hasil atau mendapat keuntungan tertinggi dari setiap unit seperti dalam penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, atau kemandirian, yaitu sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tugasnya tanpa pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang atau tidak diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, yaitu sejauh mana seorang pegawai mampu memelihara perasaan harga diri, niat baik dan kerjasama antar sesama rekan kerja.

3. Metode Penelitian

3.1. Responden

Responden dalam penelitian ini karyawan-karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta. Sampel dipilih menggunakan secara *non-probability sampling*, dengan teknik sampling jenuh, dengan mana pengambilan sampel dihentikan saat dianggap cukup.

3.2. Variabel Penelitian

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Operasionalisasi variabel-variabel penelitian disajikan pada Tabel 1. Skala yang digunakan adalah Skala Liker lima tingkat (1: sangat tidak setuju; 5: sangat setuju). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dalam bentuk Google Form yang dibagikan kepada para responden secara *online*.

3.3. Teknik Analisis Data

Data diolah dengan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3. Dalam metoda ini terdapat dua tingkat analisis (Ghozali, 2021) seperti dijelaskan berikut.

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel-variabel Penelitian

Variabel	Variabel Pengamatan	Butir Pernyataan
Budaya organisasi (Edison et al., 2016)	Kepribadian	Saya bersikap menghormati semua rekan kerja Saya
		Saya bersikap ramah kepada semua rekan kerja Saya
		Saya berinisiatif membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan
	Kesadaran diri	Saya senantiasa bekerja dengan sungguh-sungguh
		Saya selalu berusaha untuk mengembangkan diri agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
		Saya selalu menaati aturan-aturan yang ada dalam organisasi
	Keagresifan	Saya memiliki strategi dalam mengerjakan tugas yang diberikan
	Performa	Saya selalu berusaha menciptakan ide-ide yang inovatif dalam bekerja
		Saya selalu berusaha bekerja secara efisien tanpa melupakan kualitas hasil kerja
	Orientasi tim	Saya berusaha untuk selalu menjalin kerjasama yang baik dengan anggota tim

Tabel 1 (Lanjutan)

Lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2019)	Pencahayaan	Penerangan dalam ruangan kerja Saya sudah memadai sehingga Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
	Sirkulasi ruang kerja	Ventilasi udara di ruangan Saya sudah baik sehingga memberikan kenyamanan ketika bekerja
	Tata letak ruang	Tata letak meja dan kursi kerja Saya sudah memberikan kenyamanan
		Tata letak peralatan kerja Saya mudah dijangkau ketika dibutuhkan
	Dekorasi	Warna cat dinding ruang kerja Saya dapat mendukung suasana hati untuk bekerja
	Kebisingan	Tidak terdapat suara yang mengganggu di dalam ruangan Saya yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja
	Fasilitas	Saya dapat melaksanakan aktivitas kerja dengan lancar sebab fasilitas yang disediakan organisasi saat ini sudah memadai
	Hubungan dengan pimpinan/atasan	Terjalin hubungan saling menghargai antara pimpinan dan Saya
	Hubungan sesama rekan kerja	Terciptanya suasana yang harmonis di lingkungan kerja
		Terciptanya rasa kekeluargaan di lingkungan kerja LLDIKTI 3
Kepuasan kerja (Afandi, 2018:82)	Pendapatan/gaji/upah	Gaji yang Saya terima sudah sesuai dengan peraturan yang ada
		Gaji yang Saya terima selalu diberikan tepat waktu
	Pekerjaan itu sendiri	Saya merasa senang karena tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan Saya
	Kesempatan promosi	Saya senang ada kesempatan untuk naik jabatan
	Rekan kerja	Terciptanya lingkungan kerja yang kompak di LLDIKTI 3
	Pengawasan	Saya merasa senang karena pemimpin Saya memberikan bimbingan dalam bekerja
Kinerja pegawai (Bernadin dan Russell dalam Adamy, 2016: 9293)	Quality atau kualitas kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku
		Saya selalu berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan
	Quantity atau kuantitas kerja	Saya dapat memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan
	Timeliness atau ketepatan waktu	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan
	Costeffectiveness atau efektivitas	Saya mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan
	Need for supervision atau kemandirian	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan
	Interpersonal impact	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja

3.3.2. Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)

Menurut Ghozali (2021:9), inner model berfungsi untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Berikut merupakan nilai evaluasi model struktural:

1. Koefisien determinasi (R^2). Hair et al. (2017:222), koefisien determinasi (R^2) ialah ukuran daya prediksi model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antar aktual konstruk endogen tertentu dan nilai prediksi. Nilai koefisien determinasi berkisar dari 0 hingga 1, dimana 0 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan dan 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sempurna. Hair, et.al menambahkan pada nilai R^2 bahwa 0,75 merupakan model kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah.
2. Koefisien jalur (*path coefficients*). Hair et al. (2017:195), koefisien jalur mewakili hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruksinya. Koefisien jalur memiliki nilai standar kira-kira antar -1 dan +1 dimana nilainya dapat lebih kecil atau lebih besar tetapi biasanya berada di antara batas-batas tersebut. Koefisien jalur yang diperkirakan mendekati +1 maka mewakili hubungan positif yang kuat dan bila mendekati -1 maka mewakili hubungan negatif yang kuat. Semakin dekat perkiraan koefisiennya 0 maka hubungan tersebut semakin lemah, nilai yang sangat rendah biasanya tidak berbeda secara signifikan dari nol.
3. Uji hipotesis. Hair et al., (2017:196), pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat nilai signifikansi. Nilai signifikansi dapat dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada program SmartPLS yang menghasilkan nilai *t statistics* dan *p-value*. Nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* (*t tabel*) adalah 1,65 (tingkat signifikansi 10%), 1,96 (tingkat signifikansi 5%), dan 2,58 (tingkat signifikansi 1%). Pada penelitian ini, hipotesis dapat diterima apabila nilai *t statistics* lebih besar dibandingkan nilai *t tabel* 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%. Sementara itu, apabila nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan, maka dapat dinyatakan bahwa indikator valid atau signifikan. Nilai *p-value* yang digunakan pada penelitian ini adalah di bawah 0,05.

4. Hasil

4.1. Validitas dan Reliabilitas

Hair et al. (2017:12) menyatakan bahwa *outer model* merupakan elemen model jalur yang berisikan indikator dan hubungannya dengan variabel. Penelitian ini merupakan model pengukuran reflektif yang menggambarkan indikator sebagai pengukuran kesalahan dari variabel yang mendasarinya dan memiliki hubungan langsung (anak panah) dari variabel ke indikator, yang dievaluasi melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan.

4.1.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dimaksudkan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel. Hair et al. (2017:113) menyatakan bahwa dalam menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih besar atau sama dengan 0,70 ($\geq 0,7$), artinya bahwa semua indikator variabel bernilai valid dan telah memenuhi validitas konvergen. Dapat dilihat pula nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk yang memiliki korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dengan nilai setidaknya harus 0.50 atau lebih besar, artinya secara rata-rata (mean) dari konstruk atau variabel dapat dijelaskan 50% atau lebih varians dari indikatornya.

Uji validitas dilakukan secara bertahap. Pada setiap tahap pertama dan kedua dikeluarkan indikator yang memiliki factor loading < 0.70 (Tabel 2) dan berakhir setelah semua factor loading ≥ 0.70 dan AVE > 0.50 (Tabel 2).

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Variabel	Item Pernyataan	Outer Loadings	AVE	CR	Cronbach Alpha
Budaya Organisasi (X1)	BO1	0,741	0,627	0,916	0,931
	BO2	0,771			
	BO3	0,810			
	BO4	0,834			
	BO5	0,739			
	BO6	0,849			
	BO7	0,788			
	BO8	0,795			
Lingkungan Kerja (X2)	LK2	0,792	0,690	0,909	0,930
	LK3	0,869			
	LK5	0,821			
	LK6	0,825			
	LK7	0,891			
	LK9	0,778			
Kepuasan Kerja (Z)	KK3	0,805	0,655	0,741	0,851
	KK5	0,794			
	KK6	0,829			
Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,830	0,635	0,903	0,924
	KP2	0,773			
	KP3	0,772			
	KP4	0,753			
	KP5	0,874			
	KP6	0,824			
	KP7	0,742			

Pengujian ketiga menghasilkan 24 pernyataan yang memiliki nilai outer loadings di atas atau sama dengan 0,7. Jadi, disimpulkan bahwa tiap item

pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid dan telah memenuhi validitas konvergen.

Nilai AVE pada variabel budaya organisasi sebesar 0,627, variabel lingkungan kerja sebesar 0,690, variabel kepuasan kerja sebesar 0,655, dan variabel kinerja pegawai sebesar 0,635. Dapat disimpulkan bahwa, keempat variabel tersebut memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 ($\geq 0,5$) maka dapat dinyatakan valid dan memenuhi validitas konvergen berdasarkan pada nilai AVE.

Syarat reliabilitas dipenuhi berdasarkan nilai CR dan CA. Dengan demikian, instrument penelitian telah memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas.

4.1.2. Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan mengungkapkan apakah dua variabel memiliki perbedaan satu sama lainnya. Hair et al. (2017:111) menyebutkan bahwa dalam melakukan pengujian validitas diskriminan dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu nilai cross loading dan fornell larcker criterion. Nilai cross loading dapat memenuhi uji validitas diskriminan bila nilai tiap item pernyataan variabel ke variabel tersebut lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya. Sementara itu, nilai fornell larcker criterion yaitu bila akar kuadrat dari setiap AVE konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Selain validitas, reliabilitas model pengukuran juga diuji. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab setiap item pernyataan dalam kuesioner. Menurut Hair et al. (2017), reliabilitas konstruk ditentukan dengan dua pendekatan, yaitu Cronbach's Alpha dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang diharapkan adalah 0.70 atau lebih tinggi.

Pada Tabel 3 tampak bahwa semua indikator memiliki nilai korelasi dengan konstraknya dibanding dengan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, semua item tersebut sudah memenuhi validitas diskriminan.

4.2. Evaluasi Model Struktural

4.2.1. Koefisien Jalur

Hubungan antara variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,148 dan nilai p-value sebesar 0,362 ($> 0,05$) (Gambar 1, Tabel 6). Hasil ini menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Jalur antara variabel lingkungan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,673 dan nilai p-value sebesar 0,000 (< 0.05) (Gambar 1, Tabel 4). Nilai ini

menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
BO1	0,741	0,249	0,335	0,314
BO2	0,771	0,328	0,378	0,239
BO3	0,810	0,239	0,399	0,233
BO4	0,834	0,269	0,546	0,188
BO5	0,739	0,146	0,440	0,177
BO6	0,849	0,347	0,612	0,245
BO7	0,788	0,142	0,480	0,130
BO8	0,795	0,346	0,606	0,263
KK3	0,425	0,805	0,662	0,552
KK5	0,228	0,794	0,338	0,543
KK6	0,130	0,829	0,406	0,642
KP1	0,468	0,556	0,830	0,386
KP2	0,557	0,411	0,773	0,264
KP3	0,336	0,616	0,772	0,563
KP4	0,403	0,317	0,753	0,347
KP5	0,493	0,539	0,874	0,472
KP6	0,629	0,341	0,824	0,328
KP7	0,541	0,524	0,742	0,455
LK2	0,316	0,526	0,508	0,792
LK3	0,232	0,600	0,435	0,869
LK5	0,177	0,493	0,388	0,821
LK6	0,132	0,652	0,473	0,825
LK7	0,187	0,634	0,359	0,891
LK9	0,362	0,635	0,359	0,778

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ditandai oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,464 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Gambar 1, Tabel 4). Secara tidak langsung, budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan dengan efek tidak signifikan ($\gamma_{11}=0.053$, *p-value*=0.484) (Tabel 5).

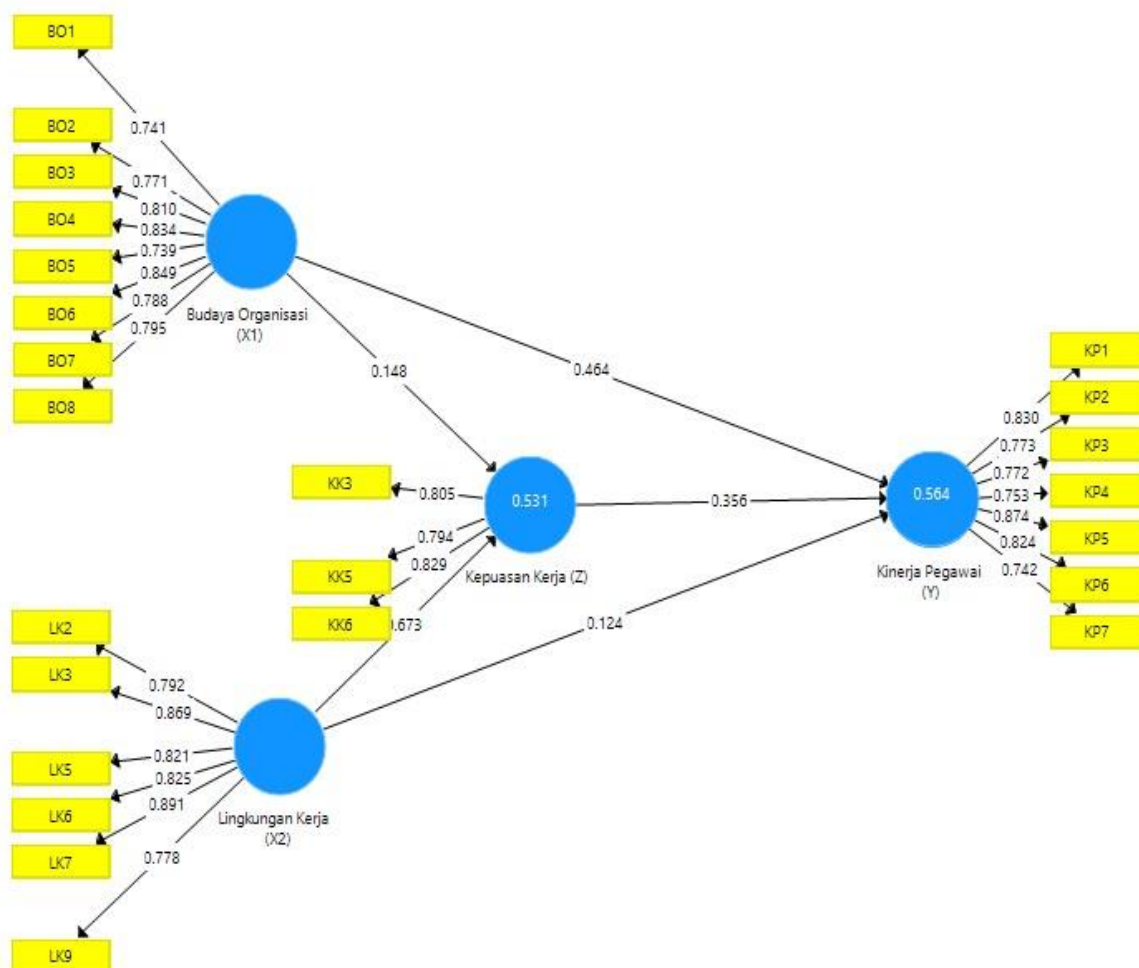
Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja ditandai koefisien sebesar 0,124 dan nilai *p-value* sebesar 0,363 ($> 0,05$). Artinya lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar memiliki nilai *p-value* pengaruh tidak langsung sebesar 0,240 dengan *p-value*=0,021. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa

pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dimediasi positif oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi kepuasan dan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja diwakili oleh koefisien jalur sebesar 0,356 dengan p-value sebesar 0,006. Artinya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gambar 1
Hasil Pengujian Model Lengkap SEM



Tabel 4
Nilai Koefisien Jalur dan P-value

Hipotesis Penelitian	Jalur	Koefisien Jalur	T-statistics	P-value
Hipotesis 1	BO → KK	0,148	0,912	0,362
Hipotesis 2	LK → KK	0,673	4,194	0,000
Hipotesis 3	BO → KP	0,464	4,489	0,000
Hipotesis 4	LK → KP	0,124	0,911	0,363
Hipotesis 5	KK → KP	0,356	2,742	0,006

Tabel 5

Nilai Pengaruh Tidak Langsung			
Jalur	Koefisien Jalur	T-statistic	P-value
BO → KK → KP	0,053	0,700	0,484
LK → KK → KP	0,240	2,313	0,021

5. Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kepuasan kerja. Hasil yang sama ditemukan Hutomo (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sinambela (2016) bahwa budaya kerja yang ada pada organisasi tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai, tetapi keberadaan budaya tersebut perlu dipertimbangkan.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan penelitian-penelitian terdahulu (Fadhilla, 2020; Fathoni et al., 2021; Hasanuddin et al., 2020; Hutomo, 2018; Wahyuniardi et al., 2018). Temuan-temuan ini mengonfirmasi Robbins dalam Sedarmayanti (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja pegawai yang menyenangkan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian (Fathoni et al., 2021; Hasanuddin et al., 2020; Hutomo, 2018; Srikaningsih, 2017; Wahyuniardi et al., 2018). Nilai budaya organisasi menjadi sebuah pegangan bagi anggotanya dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya dalam organisasi. Menurut bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat berdampak pada kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan (Kurniawan, 2016; Kasmir, 2016).

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kasmir (2016) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil penelitian-penelitian terdahulu (Fathoni et al., 2021; Hutomo, 2018; Srikaningsih, 2017; Wahyuniardi et al., 2018).

6. Kesimpulan

Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan adalah positif dan tidak signifikan. Sebagian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan karyawan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada konteks yang lebih luas.

Referensi

- Adamy, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian. Lhoksemawe: Unimal Press
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Pekanbaru: Zanafa.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Fadhilla, F. (2020). Kepuasan Kerja (Studi Empiris pada Pabrik Keripik Singkong Wahyu Pendawa Lestari [Disertasi]. Magelang: Universitas Muhammadiyah
- Faqir, A. Al. (2020). Budaya Organisasi Menjadi Kunci Perusahaan Bertahan di Masa Pandemi. Merdeka.Com. <https://www.merdeka.com/uang/budaya-organisasi-kunci-perusahaanbertahan-di-masa-pandemi.html>
- Fathoni, M. I., Indrayani, I., Indrawan, M. G., & Yanti, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 163. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13152>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hasanuddin, H., Surati, S., & Ramly, A. T. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB). Jurnal Manajemen, 11(2), 253–260. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i2.3365>
- Hutomo, P. T. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Blora (Study Empirik pada Pegawai Sekretaris Daerah Kabupaten Blora). Jurnal Ilmiah Serat Acitya, 7(1), 91-101. <http://u.lipi.go.id/1346221190>
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Kurniawan, Z. (2016). Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi & Manajemen: Konsep dan Dimensi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. Yogyakarta: Deepublish.

Sedarmayanti, S. (2018). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan. Produktivitas Kerja. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama

Sedarmayanti. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT Refika Aditama.

Sinambela, L. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Sriekaningsih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(1), 57. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i1.275>

Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., & Ramadhan, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 17(2), 143. <https://doi.org/10.25077/josi.v17.n2.p143-151.2018>

Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Rajawali Pers.