

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan global dan era informasi memacu bangsa Indonesia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama dalam pembangunan diharapkan bangsa Indonesia dengan sumber daya manusianya dapat bersaing dengan bangsa lainnya yang lebih maju.

Setiap organisasi mempunyai target dan tujuan yang ingin dicapai. Sutrisno (2016: 149) mengemukakan bahwa organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada. Pada dasarnya, tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik atau yang berprestasi.

Maier dalam Sutrisno (2016: 150) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan pendapat tersebut, Afandi (2018: 83) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah diperlukan, sebab dengan kinerja tersebut dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dinas Pariwisata Kota Kupang merupakan unsur pelaksana urusan Pemerintahan di bidang Pariwisata yang menjadi kewenangan Daerah Kota Kupang. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang dan Peraturan Walikota Kupang Nomor 50 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan fungsi serta Tata Kerja Dinas Pariwisata Kota Kupang, ditegaskan bahwa Dinas Pariwisata mempunyai tugas membantu walikota dibidang Pariwisata serta Tugas Pembantuan

Pengukuran kinerja dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/618/2004 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Capaian indikator kinerja utama (IKU) diperoleh berdasarkan pengukuran atas indikator kerjanya masing-masing, sedangkan capaian kinerja sasaran diperoleh berdasarkan pengukuran atas indikator kinerja sasaran strategis, cara penyimpulan hasil pengukuran kinerja pencapaian sasaran strategis dilakukan dengan membuat capaian rata-rata atas capaian indikator kinerja sasaran.

Tahun 2020 adalah tahun ke 3 pelaksanaan Rencana Strategis Dinas Pariwisata, dari sebanyak 2 sasaran strategis dengan sebanyak 4 indikator kinerja

yang ditetapkan maka pencapaian kinerja sasaran Dinas Pariwisata Kota Kupang pada tahun 2018 - 2020 dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Capaian Indikator Kinerja Dinas Pariwisata Kota Kupang
Tahun 2018-2020

Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Tahun 2018			Tahun 2019			Tahun 2020		
			Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
Meningkatnya Kota Kupang Sebagai Kota Tujuan dan Transit Pariwisata	Jumlah Kunjungan Wisatawan Ke Kota Kupang	Orang	260.179	285.336	109	2652.781	328.338	122	265.408	158.047	60
	Rata-rata Lama Tinggal Wisatawan	Hari	2,1	2	95	2,2	2.03	92	2,3	1	45
	Jumlah PAD dari Sektor Pariwisata	Milyar	31.64	32.13	101	34.80	35.19	101	38.29	31.82	83
Mengembangkan Ekonomi Kreatif	Persentase Jumlah Usaha Ekonomi Kreatif Terhadap Total Jumlah Usaha Jasa Pariwisata	%	2,38	2,30	96	2,57	2,56	99	2,77	2,67	96

Sumber: Sakip 2020 Dinas Pariwisata Kota Kupang

Capaian indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Setiap lembaga atau Instansi pemerintah wajib merumuskan indikator kinerja sebagai suatu prioritas program dan kegiatan yang mengacu pada sasaran strategis dalam RPJMD dan RENSTRA Organisasi Perangkat Daerah. Capaian indikator kinerja dihitung berdasarkan jumlah pencapaian dibagi dengan target dan dikalikan 100%.

Dari hasil capaian indikator kinerja pada Tabel 1.1 menunjukkan capaian indikator kinerja Dinas Pariwisata Kota Kupang yang ditetapkan untuk Tahun 2018 dan 2019 dimana dari 4 (empat) indikator kinerja yang ditetapkan hanya 2 (dua) indikator yang belum memenuhi target, sedangkan pencapaian indikator kinerja pada tahun 2020 mengalami penurunan. Hal ini dilihat dari capaian pelaksanaan indikator kinerja tahun 2020, dimana dari 4 (empat) indikator kinerja belum semuanya mencapai target.

Sebagai lembaga yang turut melaksanakan Pelayanan Publik, Dinas Pariwisata Kota Kupang telah berupaya memberikan pelayanan publik secara baik. Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2018 dan tahun 2019, menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam memberikan produk layanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) masih sangat rendah hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2:

Tabel 1.2
Nilai Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Tahun 2018-2019

No	Produk layanan	Nilai	
		2018	2019
1	Tanda Daftar Usaha Pariwisata Hotel	10,50	30,50
2	Tanda Daftar Usaha Pariwisata Rumah Makan	10,50	30,50
3	Tanda Daftar Usaha Pariwisata Usaha Salon	10,50	30,50
4	Tanda Daftar Usaha Pariwisata Agen Travel	10,50	30,50
5	Tanda Daftar Usaha Pariwisata Usaha Spa	10,50	30,50

Sumber: Bagian Organisasi Setda Kota Kupang, Tahun 2020

Untuk menilai pelayanan publik yang diberikan pada tabel 1.2 di atas, pihak Ombudsman Republik Indonesia telah menetapkan skala penilaian. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3:

Tabel 1.3
Skala Nilai Kepatuhan Standar Pelayanan Publik
Ombudsman Republik Indonesia

No	Nilai	Tingkat Kepatuhan	Zona
1	0-50	Rendah	Merah
2	51-80	Sedang	Kuning
3	81-100	Tinggi	Hijau

Sumber: Ombudsman RI, 2020

Berdasarkan nilai kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Publik pada Tabel 1.2 dan Skala Nilai Kepatuhan Standar Pelayanan Publik pada Tabel 1.3 di atas, menunjukkan bahwa pelayanan publik pada Dinas Pariwisata Kota Kupang masih dalam kategori tingkat kepatuhan rendah atau zona merah. Meskipun pada tahun 2019 mengalami kenaikan. Penilaian tersebut dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan, maklumat pelayanan, sistem informasi pelayanan publik, pengelolaan sarana, prasarana dan/atau fasilitas pelayanan publik, pelayanan khusus, biaya/tarif pelayanan publik, perilaku pelaksana dalam pelayanan, pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik, pengelolaan pengaduan dan penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.

Kinerja karyawan yang bekerja dalam setiap organisasi menurut Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016: 103) dipengaruhi oleh umur, temperamen,

motivasi kerja, komunikasi, kecerdasan emosional, berbagi pengetahuan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Selanjutnya, Kasmir (2016: 189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, dalam penelitian ini faktor yang diteliti adalah motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja .

Keberadaan pegawai merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, hasil kinerjanya sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan program di organisasi atau lembaganya. Pegawai harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena pegawai merupakan salah satu komponen mikro sistem yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan perorganisasi atau lembaga.

Menyadari pentingnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya maka berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Kinerja yang baik tidak lahir begitu saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah kepuasan kerja dari seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2007: 299). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Sementara karyawan yang tidak memperoleh kepuasan

kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pariwisata Kota Kupang diperoleh informasi bahwa kenyataan yang dialami para Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kota Kupang dihadapkan dengan berbagai peraturan dan prosedur kerja sesuai yang ditetapkan organisasi. Kejelasan organisasi dan sistem penghargaan bagi para pegawai honorer di Dinas Pariwisata Kota Kupang merupakan beberapa faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini menyangkut persepsi mereka terhadap sistem kelengkapan sarana kerja dan hubungan kerja dengan atasan maupun sesama kerja. Kebutuhan tersebut merupakan sumber-sumber kepuasan kerja yang perlu mendapat pemenuhan yang semakin baik. Selain itu penilaian prestasi pegawai di Dinas Pariwisata Kota Kupang belum dilaksanakan secara optimal terutama dalam menilai kinerja pegawai kontrak. Selama ini penilaian pegawai honorer hanya ditentukan dari hasil kerjanya, belum ada kriteria penilaian yang jelas. Sedangkan penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Setiap individu dalam organisasi yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan menghidupkan organisasi tersebut. Pegawai yang senang dengan pekerjaan mengindikasikan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai

akan memberikan banyak imajinasi, keterampilan dan perhatian dalam pekerjaannya. Untuk itu, perlu diberikan motivator bagi karyawan baik secara fisik maupun non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai secara fokus dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban, untuk itu dibutuhkan suatu dorongan bagi pegawai dalam suatu organisasi. Dorongan itulah yang disebut motivasi.

Motivasi kerja. Sutrisno (2016: 109) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Untuk melakukan pekerjaannya, setiap karyawan membutuhkan motivasi sehingga menumbuhkan semangat dalam bekerja. Motivasi mewakili proses-proses psikologis yang menyebabkan atau menumbuhkan dorongan melakukan kegiatan (Suwatno, 2016: 170).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pemasaran Pariwisata, diperoleh informasi bahwa pegawai cenderung memiliki keinginan untuk menolak pekerjaan atau tugas yang telah mendapat disposisi dari pimpinan. Terdapat pegawai yang akan melakukan pekerjaan secara tekun jika terus diingatkan oleh pimpinan. Sedangkan jika tidak diawasi pimpinan, pekerjaan tersebut menjadi lama diselesaikan.

Berdasarkan hasil pengamatan terlihat petugas entry data laporan tingkat kunjungan wisatawan di Kota Kupang tidak melakukan pekerjaan karena tidak diawasi pimpinan waktu banyak digunakan untuk melakukan hal-hal yang bukan tugas kantor, selain itu waktu istirahat yang digunakan lebih lama dari yang

seharusnya. Jika lama waktu istirahat adalah 1 jam, namun dalam pelaksanaannya terdapat pegawai yang menggunakan waktu istirahat lebih dari 1 jam. Hal ini tentunya akan mempengaruhi upaya penyelesaian pekerjaan.

Faktor kedua adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Rezita (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga apabila lingkungan kerja baik, maka motivasi kerja karyawan juga akan baik. Selanjutnya, Noor (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja mempunyai peran dalam meningkatkan motivasi kerja serta kinerja karyawan.

Lingkungan kerja juga memiliki andil yang besar terhadap berjalanya aktivitas organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang sangat erat kaitanya dengan pegawai dimana ia bekerja. Lingkungan kerja dan pegawai tidak bisa lepas begitu saja kaitanya dengan unsur organisasi yang saling mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat pegawai betah dan bekerja dengan aman dan nyaman sehingga pegawai bisa bekerja maksimal. Untuk mendapatkan lingkungan kerja yang kondusif dibutuhkan konsistensi dari organisasi untuk menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana yang menunjang pegawai. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian diperoleh informasi bahwa kantor Dinas Pariwisata Kota Kupang belum memiliki gedung kantor sendiri, bangunan kantor yang digunakan sekarang adalah bangunan rumah dinas DPRD Kota Kupang, dari sisi ruangan yang ada tidak mencerminkan kondisi kerja yang layak karena bangunan tersebut adalah rumah tinggal, dimana ruangan kepala bidang dan kepala seksi dan staf digabung karena keterbatasan ruangan bahkan ruangan garasi, dapur dan teras samping digunakan sebagai ruangan kerja bagi para pegawai. Selain itu ruangan yang tidak cukup luas mengakibatkan penatan meja kerja kurang rapi dengan berkas dokumen, sehingga membuat terlihat kurang rapi, padahal kerapian merupakan salah satu faktor pemicu semangat untuk bekerja lebih giat sehingga akan mempengaruhi kinerja.

Selain melakukan wawancara dengan pimpinan, wawancara juga dilakukan terhadap para staf, berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang staf mereka mengungkapkan bahwa ruangan kerja yang tersedia kurang nyaman untuk mendukung proses kerja karena suhu ruangan yang panas, banyak berkas yang tidak tertata rapi, serta penataan ruang kerja yang tidak menggunakan sekat.

Permasalahan lingkungan kerja lainnya pada Dinas Pariwisata Kota Kupang adalah terganggunya jaringan internet karena kapasitasnya kurang. Hal ini mengakibatkan penginputan administrasi keuangan dan laporan kinerja mengalami keterlambatan. Berdasarkan wawancara dengan Kasubag Keuangan dan Perlengkapan, diperoleh informasi bahwa ketika semua pegawai mengakses internet, maka penginputan administrasi keuangan dan laporan kinerja akan

mengalami kendala, sehingga perlu adanya penambahan kapasitas jaringan internet.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Wagner dan Hollenbeck (2010:283) menyatakan budaya organisasi adalah cara informal dan berbagi dalam memandang kehidupan dan keanggotaan dalam organisasi yang mengikat anggota bersama-sama dan mempengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka.

Robbins dan Judge (2012:512-513) berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan dalam budaya yang kuat nilai-nilai inti organisasi dipegang secara kuat dan dibagikan secara luas sehingga semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi seperti ini, menganut pendekatan dari atas ke bawah sehingga peran partisipasi belum dikelola secara optimal yang pada akhirnya membuat banyak kebijakan kurang dikomunikasikan dengan masyarakat. (Purworini dkk, 2014). Budaya organisasi di birokrat cenderung kaku dan vertikal dari bawah ke atas. Unsur senioritas yang kental membuat dinamika komunikasi kurang berjalan dengan dinamis. Pada kondisi dimana potensi level bawah lebih baik dari atasan, potensi ini kurang bisa dioptimalkan karena

faktor rasa sungkan “perkewuh” terhadap atasan. Maka tidak mengherankan jika potensi tersebut terpendam dan hanya mengikuti pola yang diterapkan oleh atasan.

Dalam wawancara dengan lima responden yang merupakan pegawai di Dinas Pariwisata Kota Kupang dapat diketahui bahwa keberadaan suatu budaya sangat penting dan telah melekat pada setiap individu bahkan di organisasi budaya telah ditanamkan dan berkembang dari masa ke masa. Birokrasi terlihat dari tugas-tugas operasi yang rutin melalui spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali sempit dan pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.

Kemudian budaya di sana tidak terlepas dari kondisi sosial masyarakat. Kesimpulan dari tema budaya menurut kelima responden tersebut dapat dilihat bahwa budaya itu tumbuh dan melekat di organisasi, manusia, pola hidup dan perilaku dari waktu ke waktu dan budaya apa yang dibentuk, itulah yang akan menjadi budaya tinggal bagaimana budaya itu budaya yang akan berdampak positif atau negatif khususnya bagi individu maupun organisasi. Pendapat kelima responden mengenai budaya organisasi diperkuat dengan pendapat Simirich (1983), Sackman (1991) dan Hofstede (1998) yang menyatakan bahwa aplikasi budaya yang dilakukan manusia dapat dilihat dalam kehidupan masyarakat, mulai dari kehidupan individu, kelompok komunitas, bahkan berbagai bentuk organisasi sosial maupun organisasi formal dan informal (Liliweri,2014).

Dengan demikian, adanya faktor motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja, dan akan sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai tidak hanya melibatkan kemampuan pegawai itu sendiri, namun ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kinerjanya. Apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu dalam keadaan baik, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu dalam keadaan kurang baik, maka kinerja pegawai juga tidak akan maksimal.

Ada beberapa penelitian terdahulu mengkaji hubungan motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian Felicia (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Cabang Letda Sujono Medan” hasil penelitian menunjukkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017) dengan judul “Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap Kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai Variabel mediasi pada PT BNI *lifeinsurance*” hasil penelitian menunjukkan. variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, begitupun motivasi terhadap kepuasan kerja. Motivasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, namun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja menunjukkan tidak berpengaruh positif dan signifikan.

Sedangkan penelitian dari Ikhsan Johari, Mahfudnurnajamudin, serlin Serang (2020) dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Stres kerja terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan” dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan hasil penelitian dari Annisa (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aston Graphindo Indonesia)” mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Aston Grapindo Indonesia.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan beberapa kesenjangan penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk menganalisis “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang?
5. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang?
9. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja?

10. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja?
11. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah:

1. Gambaran motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
2. Signifikansi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
3. Signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
4. Signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
5. Signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
6. Signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang.
7. Signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.

8. Signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang..
9. Signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja.
10. Signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja.
11. Signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis

1.4.1. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka memberikan solusi bagi perbaikan kinerja dalam organisasi demi peningkatan kualitas pelayanan.

1.4.2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Dinas Pariwisata Kota Kupang penelitian ini dapat menjadi informasi bagi pemimpin dalam kerangka penetapan kebijakan dan pembangunan karakter pegawai yang ada.
- 2) Bagi peneliti lain penelitian ini dapat menjadi data awal sebagai bahan rujukan untuk penelitian yang sejenis atau memiliki keterkaitan dengan variable penelitian yang digunakan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Manajemen

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Adapun pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

Andrew (Hasibuan, 2009: 6), mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan di hasilkan suatu produk atau jasa secara efisien. Selanjutnya Assauri (2004), memberi pengertian manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain.

G.R. Terry (Hasibuan, 2009: 3) mengemukakan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan Stoner (Choliq, 2014), menyebutkan

bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari 6 (enam) unsur yaitu: manusia, uang/modal, metode, material, mesin, dan pasar. Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (Suwatno, 2016: 16).

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Fahmi, 2016: 1). Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Rivai (Suwatno, 2016: 29) mengemukakan bahwa MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sebagai faktor sentral dalam

organisasi, sumber daya manusia berperan penting dalam pelaksanaan setiap program kerja, visi, misi, tujuan, peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dapat disorot dari berbagai Perspektif. Moses K. Kiggundu (1989) misalnya menyoroti relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia ini dari empat perspektif, yaitu politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, sedangkan S.P. Siagian (2003) melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia. Keenam perspektif tersebut adalah politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologi

Menurut sedarmayanti (2014) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) tujuan dari manajemen sumber daya manusia yang digunakan secara umum dalam pencarian atau pengelolaan SDM dalam organisasi meliputi:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi dimasyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan Organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan

sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal

4. Tujuan Individu

Tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi

2.1.3. Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih lanjut Bastian dalam Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis(*strategic planning*) suatu organisasi.

Rivai dalam Sandy (2015:12) menyatakan Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* yang dikutip oleh Nawawi (2006: 63) dirumuskan bahwa Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan dan (c) kemampuan kerja”. Selanjutnya, menurut Rahadi (2010: 1) bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkunegara (2012:9) menyatakan bahwa kinerja SDM merupakan terjemahan dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Selanjutnya Wibowo (2007:7) menyatakan Kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Mathis dan Jackson (2006:378) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedarmayanti

(2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Wirawan (2009:5) mengemukakan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa kinerja adalah Prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Tingkat kinerja yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seorang pegawai tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Kadang-kadang karyawan mungkin kurang memiliki kesempatan untuk berkinerja bukan karena peralatan yang buruk atau teknologi yang usang, akan tetapi karena keputusan yang buruk atau sikap yang kuno. Kesiapan untuk berkinerja, berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin ataupun bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik dipekerjaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu organisasi dalam mengerjakan tugas/pekerjaan yang diberikan kepada pegawai guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2016: 189) mengemukakan bahwa ada 13 (tiga belas) faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kompetensi/Keahlian

Kompetensi/Keahlian adalah kemampuan disertai kewenangan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin pegawai memiliki kemampuan dan keahlian maka diharapkan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan akan pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya, dengan memiliki pengetahuan akan pekerjaannya, akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja adalah rancangan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan perlu dibuat sebaik mungkin sehingga mudah dimengerti karyawan.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter baik, akan dapat mampu

bersosialisasi dan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya, sehingga akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pimpinan yang menyenangkan, mendidik dan membimbing akan membuat karyawan mengikuti apa yang diperintahkan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah karyawannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma yang berlaku tersebut diterima secara umum dan dipatuhi oleh seluruh anggota suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah perasaan senang atau gembira seseorang, sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira dan suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya akan baik. Demikian juga sebaliknya, jika karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan tidak suka, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama pekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi lebih baik.

11. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan berada dalam kondisi yang kurang baik. Selain itu, karyawan yang memiliki loyalitas, tidak akan membocorkan rahasia perusahaannya kepada pihak lain.

12. Komitmen

Komitmen adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau aturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan sebagai kepatuhan karyawan kepada janji-janji atau kesepakatan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Disiplin Kerja adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa disiplin waktu dan disiplin berpakaian.

2.1.3.3. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- 4) Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan
- 5) Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Beberapa ahli memberikan pengertian tentang Kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun, di antara pandangan tersebut tidak bertentangan, tetapi dapat saling melengkapi.

Colquitt, LePine, Wesson, (2015:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja, dengan kata lain kepuasan mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010:108) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional pada pekerjaan yang dirasakan.

Pendapat lain dari Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2017:132) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal melainkan orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek lainnya atau lebih.

Dengan demikian pendapat para ahli di atas menunjukkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang dalam

bentuk penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungannya tempat pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2017:132) yang mengatakan bahwa pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka.

2.1.4.2. Kategori Kepuasan Kerja

Colquitt, LePine, Wesson (2015:107) mengemukakan bahwa terdapat beberapa kategori kepuasan kerja, yaitu:

- a. *Pay Satisfaction* (kepuasan terhadap upah), yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang berhak mereka dapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup dengan kebutuhan mereka serta didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima.
- b. *Promotion Satisfaction* (kepuasan terhadap promosi), yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasarkan pada kemampuan.
- c. *Supervision Satisfaction* (kepuasan terhadap supervisi), yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka

kompeten, sopan, dan komunikator yang baik dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak.

- d. *Coworker Satisfaction* (kepuasan terhadap rekan kerja), yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.
- e. *Satisfaction with the work it self* (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri), yaitu mencerminkan perasaan pekerja terhadap tugas pekerjaan mereka sebenarnya. Termasuk apabila tugasnya menarik, menantang, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan daripada sifat pekerjaan yang membosankan.
- f. *Altruism* (tidak egois), yaitu merupakan sifat suka membantu orang lain yang ditunjukkan dengan sikap orang yang bersedia membantu rekan sekerja ketika menghadapi banyak tugas.
- g. Status, hal ini menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas.
- h. *Environment* (Lingkungan kerja), di mana kondisi lingkungan dapat memberikan perasaan nyaman dan aman dalam bekerja atau dengan kata lain lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kualitas kerja yang positif.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kreitner dan Knicki dalam Wibowo (2017;139) mengemukakan bahwa cara yang dapat dipakai dalam mengukur kepuasan kerja adalah:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan); kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan
- b. *Discrepancies* (ketidaksesuaian); Kepuasan adalah pencerminan dari apa yang diharapkan (imbalan, promosi) dari hasil pekerjaannya dengan apa yang sebenarnya di terima
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai); Kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.
- d. *Equity* (keadilan); kepuasan merupakan hasil persepsi individu terhadap keadilan yang diberikan organisasi padanya.
- e. *Dispositional/Genetic components* (komponen watak/genetik); pengukuran ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal dan faktor genetik.

Sedangkan Robbins dan Judge (2012:79), mengukur kepuasan berdasarkan 5 indikator yaitu :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan; kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap imbalan; di mana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.

3. Kepuasan terhadap supervisi atasan; pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kesempatan promosi; kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja; pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

Dari beberapa indikator kepuasan kerja menurut para ahli di atas, selanjutnya dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi/indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2012:79) yaitu : kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kesempatan promosi dan kepuasan terhadap rekan kerja.

2.1.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Menurut Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaannya. Pekerjaan bukan hanya serangkaian kegiatan yang harus dilakukan dari hari ke hari tetapi pekerjaan itu juga membutuhkan interaksi dengan para pemimpin dan bawahan atau rekan kerja. Karena itu, penilaian kepuasan dengan pekerjaan adalah sesuatu yang sangat kompleks.

Setiap karyawan dalam suatu instansi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja.

Demikian juga dengan Wirawan (2013) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan & Ghozali, 2006,). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008).

Menurut Wirawan (2013,), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika karyawan bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaan.

Hasil Penelitian Eka Nurayda (2017) “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan” dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.5. Motivasi Kerja

2.1.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan (Sutrisno, 2016: 111). Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Berikut pengertian motivasi menurut para ahli:

1. Robbins dalam Sutrisno (2016: 111) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya
3. Siagian dalam Sutrisno (2016: 110) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah suatu keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang serta mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
4. Sedarmayanti (2014) mengartikan motivasi sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan adalah sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik
5. Winardi (2007), mengartikan motivasi kerja sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif.

2.1.5.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sutrisno (2016: 116) mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja terdiri atas 2, yaitu faktor intern dan ekstern.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kerja pada seseorang adalah:

- a) Keinginan untuk hidup
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor ekstern

Faktor tersebut antara lain:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggungjawab
- f) Peraturan yang fleksibel

Ardana dkk. (2009) menyatakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu karakteristik individu dan faktor pekerjaan.

1. Karakteristik individu, terdiri dari 6 (enam) unsur berikut:

- a. Minat
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c. Kebutuhan individual

- d. Kompetensi
 - e. Pengetahuan tentang pekerjaan
 - f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai
2. Faktor-faktor pekerjaan, terdiri dari lingkungan dan internal pekerjaan
- a. Faktor lingkungan pekerjaan
 - 1) Gaji dan benefit yang diterima
 - 2) Kebijakan-kebijakan perusahaan
 - 3) Supervisi
 - 4) Gaya kepemimpinan
 - 5) Hubungan antar manusia
 - 6) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja dan lingkungan fisik
 - 7) Budaya organisasi
 - b. Faktor internal pekerjaan
 - 1) Sifat pekerjaan
 - 2) Rancangan tugas/pekerjaan
 - 3) Pemberian pengakuan terhadap prestasi
 - 4) Tingkat/besarnya tanggung jawab yang diberikan
 - 5) Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan
 - 6) Adanya kepuasan dari pekerjaan

2.1.5.3. Indikator Motivasi Kerja

Fuad dan Ahmad (2009:156) menyatakan bahwa indikator instrumen motivasi terdiri dari:

- 1) Keinginan untuk berprestasi.

- 2) Keinginan untuk melakukan perbaikan.
- 3) Keinginan untuk melakukan perubahan.
- 4) Keinginan untuk senantiasa untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- 5) Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja.

Hariato dkk. (2008: 141) menyatakan bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja terdiri dari faktor pemuas dan faktor pemelihara.

- 1) Faktor pemuas
 - a. Prestasi yang diraih
 - b. Pengakuan orang lain
 - c. Tanggungjawab
 - d. Peluang untuk maju
 - e. Kepuasan kerja
 - f. Pengembangan karir
 - g. Kompensasi
- 2) Faktor pemelihara
 - a. Keamanan dan keselamatan kerja
 - b. Menjaga hubungan antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

2.1.5.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Namun hal ini tentu saja tidak terlepas dari faktor- faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap

kinerja. Teori pengharapan dari Victor Vroom dalam Robbins (2003) mengemukakan adanya suatu hubungan antara motivasi dan kinerja, sebagai berikut:

“Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

Davis (2010) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya (Anoraga, 2014).

2.1.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Manusia, di samping sebagai salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, juga merupakan individu-individu yang yang dilakukan secara efektif

dan efisien. Hasil akhir pekerjaan karyawan adalah berupa kinerja (work performance) baik kinerja yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

Di samping itu, peran karyawan adalah juga sebagai pihak yang melaksanakan visi, misi dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Oleh karena itu, sudah selayaknya apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang memadai sesuai dengan apa yang telah mereka kontribusikan kepada organisasi.

Kontribusi karyawan dapat berupa pemikiran, loyalitas, tenaga, waktu, keahlian, keterampilan, sikap, dan pengorbanan yang mereka berikan kepada organisasi. Untuk mencapai kepuasan kerja, setiap karyawan perlu memiliki motivasi. Tentang faktor motivasi, Siswanto (2005) menyatakan pendapatnya sebagai berikut: “Seorang karyawan dituntut untuk memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaannya. Secara pasif motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi. Secara aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan agar produktif berhasil dan mencapai tujuan. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan kerja bersama”

2.1.6. Lingkungan Kerja

2.1.6.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar karyawan dapat

melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Sutrisno (2010), lingkungan kerja dapat diartikan sebagai:

Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

Sedangkan menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja adalah:

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.6.2. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.1.6.3. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2011) menyatakan yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan. Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tapi tidak menyilaukan.
- 2) Suhu udara. Tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna. Perlu suhu udara yang normal, agar memberi kenyamanan dalam bekerja.
- 3) Sirkulasi udara. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Sumber utama oksigen adalah tanaman di sekitar tempat kerja. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh psikologis akibat adanya tanaman di sekita tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani.
- 4) Ukuran ruang kerja. Ruang kerja yang sempit membuat pegawai sulit bergerak dan menghasilkan prestasi kerja.
- 5) Tata letak ruang kerja, pengaturan ruangan kerja, peralatan dan perlengkapan kerja. Penataan letak ruangan atau unit – unit kerja untuk memperlancar komunikasi kerja serta mempermudah koordinasi dan pengawasan yang akhirnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena karyawan betah di dalam unitnya.
- 6) Privasi ruang kerja. Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status).

- 7) Kebersihan. Ruang kerja yang bersih akan memberi kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu kebersihan adalah tanggung jawab setiap karyawan dalam menjaga dan memelihara kebersihan di tempat bekerja.
- 8) Suara bising. Suara bising dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.
- 9) Penggunaan warna. Penataan warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya, karena warna mempunyai pengaruh terhadap perasaan.
- 10) Peralatan kantor. Ketersediaan alat kantor yang memadai sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas.
- 11) Keamanan kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.
- 12) Musik di tempat kerja. Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.
- 13) Hubungan sesama rekan kerja. Membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja itu jelas sangat penting. Hubungan baik sesama rekan kerja bisa membuat suasana di kantor terasa nyaman, lebih bersemangat dalam bekerja dan juga membuat produktivitas semakin tinggi

14) Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Hubungan atasan dengan bawahan sebaiknya tidak hanya berdasarkan pada kewajiban atau antara atasan dan bawahan saja, namun sebagai rekan yang bekerja sama bukan karena paksaan.

Dalam penelitian ini indikator lingkungan kerja yang dijadikan sebagai variable pertanyaan adalah penerangan, suhu udara, tata letak ruang kerja, privasi ruang kerja, suara bising dan peralatan kantor.

2.1.6.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016: 103), kinerja pegawai suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan salah satunya adalah lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan kerja merupakan hal yang tidak boleh dikesampingkan oleh perusahaan atau organisasi karena akan berdampak pada kinerja pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Pengaruh lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Kasmir (2016: 189) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan kerja merupakan berbagai perubahan di lingkungan kerja tersebut yang meliputi aspek internal dan eksternal. Pengaruh atau perubahan eksternal dalam lingkungan kerja yaitu persaingan domestik dan internasional.

Berkaitan dengan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki arti penting bagi setiap pihak yang akan bekerja dalam setiap organisasi dan lingkungan kerja, serta berdampak terhadap semangat kerja. Oleh karena setiap orang akan mau bekerja (memiliki motivasi kerja) yang tinggi jika didukung oleh lingkungan kerja baik secara fisik maupun hubungan kerjasama yang harmonis antara seluruh elemen terkait.

2.1.6.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Mengelola pegawai merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi. Tugas manajer sumber daya manusia dalam mengelola pegawai diantaranya adalah tentang bagaimana upaya yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi pertimbangan penting bagi pegawai untuk loyal dan bertahan pada sebuah organisasi. Pada era globalisasi ini perkembangan sumber daya manusia selalu menjadi faktor penting dalam melaksanakan tujuan dan fungsi dari suatu organisasi. Setiap organisasi harus mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu faktor yang berperan dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi yaitu sumber daya manusia. Kesejahteraan serta kenyamanan sumber daya manusia dalam organisasi perlu di perhatikan. Oleh karena itu organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman, bersih dan menyenangkan untuk pegawainya.

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Kondisi demikian akan mampu

membuat pegawai menjadi senang, nyaman dan betah di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan dan tingkat stres pegawai. Sehingga prestasi pegawai akan meningkat. Fasilitas kerja yang baik tanpa didukung oleh lingkungan kerja yang bagus akan tidak ada artinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Handaru, dkk (2013) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi tempat dimana dia bekerja. Bentuk kepuasan kerja pegawai akan terlihat dari sikap positif atau negative dalam diri pegawai. Kepuasan kerja pegawai bersifat dinamis, artinya dapat berubah sewaktu-waktu. Pada suatu waktu pegawai bisa saja mengalami ketidakpuasan, namun setelah adanya perbaikan oleh manajemen organisasi, pegawai akan dapat menjadi puas. Oleh karena itu, organisasi di tuntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi organisasi.

2.1.7. Budaya Organisasi

2.1.7.1. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri. Budaya dibentuk oleh karakteristik pribadi dan kebutuhan individu ketika mereka berinteraksi dalam struktur formal dan informal. Budaya terkadang konstruktif dalam aksinya di lain waktu itu merusak. Budaya yang ideal tentu saja akan menjadi budaya di mana segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan bermanfaat secara positif.

Wagner dan Hollenbeck (2010:283) mengatakan:

Budaya organisasi adalah cara informal dan berbagi dalam memandang kehidupan dan keanggotaan dalam organisasi yang mengikat anggota bersama dan memengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka.

Robbins dan Judge (2012:512-514) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Oleh karena itu menurutnya budaya organisasi adalah istilah deskriptif. Hal ini penting untuk dapat membedakan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di mana budaya organisasi mengukur cara karyawan menilai organisasi mereka sedangkan kepuasan bersifat evaluatif yaitu mengukur persepsi karyawan terhadap harapan organisasi.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh organisasi karena itu kita harus mengharapkan individu dengan latar belakang yang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi untuk menggambarkan budayanya dalam istilah yang sama. Namun itu tidak berarti bahwa tidak ada subkultur.

Kebanyakan organisasi besar memiliki budaya dominan dan banyak subkultur. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki mayoritas anggota dan yang memberi organisasi kepribadian yang berbeda. Subkultur cenderung berkembang di organisasi besar untuk mencerminkan masalah umum atau pengalaman yang dihadapi anggota di departemen atau lokasi yang sama. Jika organisasi hanya terdiri dari banyak subkultur, budaya organisasi sebagai variabel independen akan secara signifikan kurang kuat. Aspek “makna bersama” dari budaya yang menjadikannya alat yang manjur untuk membimbing dan membentuk perilaku.

2.1.7.2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2012:512) ada 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*)

Inovasi dan pengambilan resiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. Orientasi Hasil (*Outcome orientation*)

Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. Orientasi pada individu (*People Orientation*)

Orientasi pada individu yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. Orientasi pada tim (*Team Orientation*)

Orientasi tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Agresivitas yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif bukannya bersantai.

7. Stabilitas (*Stability*)

Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

Dari dimensi dan indikator menurut para ahli di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator 7 indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2012:512).

2.1.7.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Schein (1992) dalam Muhdar (2015:166-167) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar (digali, ditemukan atau dibangun suatu kelompok sebagai pembelajaran untuk menanggulangi masalah-masalah yang berkaitan dengan adaptasi).

Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi dan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndraha, (2005:68) budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu: Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*Clarity of Ordering*); Penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*Extent Of Ordering*); Kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan (*Core Values Being Intensely Held*)

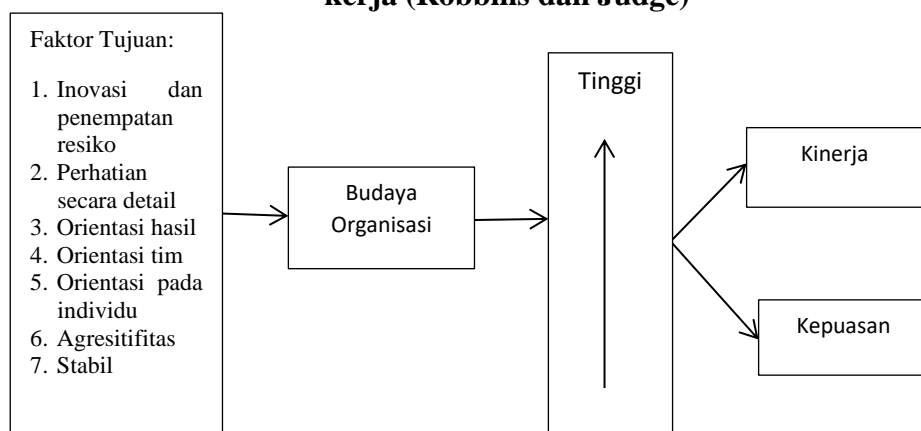
2.1.7.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dampak dari kepuasan kerja karyawan adalah terciptanya efisiensi dan efektifitas kerja dalam lingkungan organisasi. Demikian pula sebaliknya dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan rendahnya loyalitas, meningkatnya absensi dan menurunnya produktifitas kerja.

Robbins dan Judge (2012:79) mengemukakan ada 2 faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja. Pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Kedua adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan.

Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan kerja digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja (Robbins dan Judge)



2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini beberapa penelitian terdahulu dikemukakan sebagai referensi dalam Tabel 2.1 berikut.

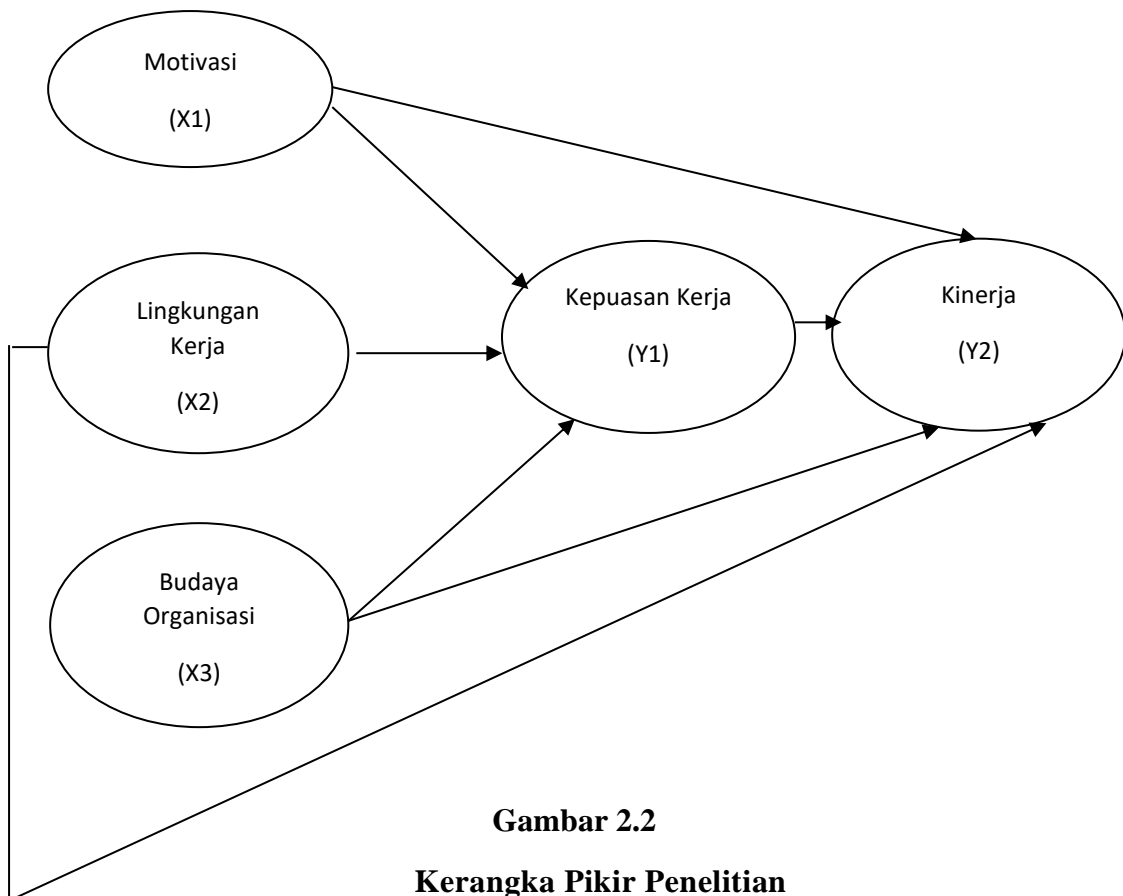
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eek Rohendi (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Cimahi	Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.
2	Itsna Halimatur Rahma dkk (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jombang Jawa Timur	Kepuasan kerja dengan indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi yang diberikan, kepuasan terhadap sikap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap kondisi kerja dinyatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinas tenaga kerja kabupaten Jombang.
3	Tasik (2016)	Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Riski Syandri Pratama (2016)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi Terhadap kinerja organisasi pada pusat pelaporan dan analisis transaksi keuangan (ppatk)	Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.
5	Halijah (2016)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Studi kasus Bappeda dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tanah Tidung).	Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bappeda dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tanah Tidung.
6	Mawuntu (2015)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Nusa Tenggara Timur	Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat DPRD Provinsi NTT
7	Annisa (2015)	Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aston Graphindo Indonesia)	Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Aston Grapindo Indonesia. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Aston Grapindo Indonesia.
8	Rayka Dantyo Prakoso dkk (2014)	Pengaruh lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. Axa financial Indonesia Cabang Malang)	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Telah banyak penelitian sebelumnya yang membahas mengenai hubungan tiap variabel tersebut. Pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang diharapkan dapat menampilkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengukur sejauh mana kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang, peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.2

Kerangka Pikir Penelitian

Alur pemikiran peneliti dalam gambar 2.2 di atas menjelaskan bahwa dalam penelitian ini, indikator variabel kinerja yang diukur adalah berdasarkan teori dari Mathis dan Jackson (2006:378) yaitu: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Variabel motivasi kerja diukur dengan indikator berdasarkan pendapat dari Fuad dan Ahmad (2009:156) yaitu: keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk melakukan perbaikan, keinginan untuk melakukan perubahan, keinginan untuk senantiasa untuk meningkatkan kemampuan kerja, dan keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja.

Variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator menurut pendapat Sedarmayanti (2011) yaitu: suhu udara, tata letak ruang kerja, privasi ruang kerja, suara bising dan peralatan kantor. Selanjutnya, indikator dari budaya organisasi dalam penelitian ini adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas. Robbins dan Judge (2012:512).

Sedangkan kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator menurut Robbins dan Judge (2012:79) yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap promosi.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis di atas maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

- 1) Hipotesis 1: Motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang cukup baik.
- 2) Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 3) Hipotesis 3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 4) Hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 5) Hipotesis 5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang
- 6) Hipotesis 6: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
- 7) Hipotesis 7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
- 8) Hipotesis 8: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang.
- 1) Hipotesis 9: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang dimediasi oleh kepuasan kerja.
- 9) Hipotesis 10: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang dimediasi oleh kepuasan kerja.

10) Hipotesis 11: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang dimediasi oleh kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Ferdinand (2014:4) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mengembangkan hipotesis berdasarkan kerangka pemikiran dan selanjutnya diuji secara kuantitatif hingga akhirnya sampai pada temuan akhir berupa hipotesis yang teruji.

3.2. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pariwisata Kota Kupang, Jalan Veteran Kelurahan Pasir Panjang Kecamatan Kelapa Lima Kota Kupang-NTT dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2021.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut populasi dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Sugiyono, 2017:130). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang sebanyak 53 orang pegawai sebagaimana tergambar dalam tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Data Populasi

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Sekretariat	18
2	Bidang Destinasi Pariwisata	10
3	Bidang Industri Pariwisata	8
4	Bidang Pemasaran Pariwisata	8
5	Bidang Pengembangan Sumber Daya Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	9
Total Pegawai		53

Sumber: Data Kepegawaian, 2020

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan mempertimbangkan bahwa elemen populasi relatif sedikit maka teknik sampel yang digunakan adalah sensus/sampling total yang artinya seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017:140). Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel adalah seluruh pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang sebanyak 52 orang (Peneliti tidak termasuk sebagai sampel dalam penelitian ini).

3.4. Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka perasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasi dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun.

Pada penelitian ini terdapat 5 variabel yang terdiri dari 3 variabel bebas yaitu: Motivasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_3) serta 2 variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2). Agar tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda, maka variabel-variabel ini dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Motivasi (X_1) adalah segala sesuatu yang menciptakan semangat kerja, termasuk diantaranya adalah kata-kata pembangkit semangat pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang.
2. Lingkungan Kerja (X_2) adalah suasana dan lingkungan fisik tempat pegawai bekerja di Dinas Pariwisata Kota Kupang.
3. Budaya Organisasi (X_3) adalah Merupakan sistim yang dianut Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam menggerakkan pegawai untuk tertib dalam administrasi, disiplin dalam waktu kerja, serta membangun nilai kebersamaan/kekeluargaan demi peningkatan efektifitas kerja.
4. Kepuasan kerja (Y_1) adalah merupakan penilaian pegawai Dinas Pariwisata terhadap pekerjaannya sendiri, sarana dan fasilitas kantor, lingkungan kantor, gaji/upah, dan keadilan yang diberikan organisasi terhadap pengembangan karir.
5. Kinerja Pegawai (Y_2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam suatu kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Berdasarkan defenisi operasional variabel dan indikator tersebut, dapat dijabarkan dalam indikator-indikator sebagaimana tertera dalam Tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2
Variabel Penelitian, Indikator dan Skala Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Motivasi (X ₁)	1. Keinginan untuk berprestasi 2. Keinginan untuk melakukan perbaikan 3. Keinginan untuk melakukan perubahan 4. Keinginan untuk meningkatkan 5. kemampuan kerja 6. Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja	Likert
2	Lingkungan Kerja (X ₂)	1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Tata letak ruang kerja 4. Privasi ruang kerja 5. Suara bising 6. Peralatan kantor	Likert
3	Budaya Organisasi (X ₃)	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi Individu 5. Orientasi terhadap tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas	Likert
4	Kepuasan Kerja (Y ₁)	1. Kepuasan terhadap Pekerjaan 2. Kepuasan terhadap imbalan 3. Kepuasan terhadap supervisi atasan 4. Kepuasan terhadap rekan kerja 5. Kepuasan terhadap Promosi	Likert

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
5	Kinerja Pegawai (Y ₂)	1.Kuantitas dari hasil 2.Kualitas dari hasil 3.Ketepatan waktu dari hasil 4.Kehadiran 5.Kemampuan bekerja sama	Likert

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.5.1. Jenis data menurut sifat

Jenis data dalam penelitian ini ada dua yaitu : data kuantitatif dan data kualitatif yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka. Dalam hubungannya dengan penelitian ini adalah data mengenai tanggapan responden berkaitan dengan variabel penelitian. Data ini dapat berupa jawaban responden atas pernyataan yang ada dalam kuesioner,
2. Data kualitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk keterangan, opini, sikap atau pengalaman responden yang mempunyai hubungan dengan penelitian ini. Data ini dapat berupa pendapat informan (responden) tentang motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

3.5.2 Jenis data menurut sumber

1. Data primer yaitu data yang berasal dari seluruh responden pada Dinas Pariwisata Kota Kupang. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah 32 orang responden.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip dan dokumen pada Dinas Pariwisata Kota kupang meliputi literatur, artikel serta situs di

internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan. Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi Arsip dan dokumen resmi Dinas Pariwisata Kota Kupang yang relevan dengan penelitian ini

3.6. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

3.6.1. Teknik Pengumpulan data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner.

Merupakan sejumlah pernyataan yang disusun secara sistimatis. Kuisisioner ini berisi pernyataan terkait variabel-variabel Motivasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

2. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data yang diperlukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Wawancara dilakukan kepada Kepala Dinas Pariwisata Kota Kupang dengan semi terstruktur dan melalui tatap muka untuk menggali informasi deskriptif terkait karakteristik karyawan

3. Studi Dokumen

Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memeriksa data yang tersedia dilokasi penelitian yaitu data yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian.

3.6.2. Alat Pengumpulan data

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam peneltian ini menggunakan:

1. Daftar Pernyataan/Kuesioner

Pedoman wawancara berisi daftar pernyataan dan alternatif jawaban (lampiran 1).

Pernyataan-pernyataan tentang variabel independen, variabel mediasi dan variabel dependen menggunakan Skala Likert (Sugiyono 2017:152). Indikator yang diformulasikan dalam bentuk pernyataan memiliki range skor antara 1-5 dengan rincian sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Ragu-ragu (RR)	= 3
Tidak setuju (TS)	= 2
Sangat tidak setuju (STS)	= 1

2. Pedoman Wawancara

Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat semi terstruktur (Lampiran 2) dalam rangka menggali informasi tentang upaya yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Dokumen

Dalam penelitian ini, *Checklist* Dokumen digunakan peneliti untuk melihat kelengkapan dokumen Dinas Pariwisata Kota Kupang yang dinilai mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja.

3.7. Teknik Analisa Data

3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif.

Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung persepsi responden (Levis, 2013:108) dengan formula sebagai berikut:

$$P_{S-p} = \left(\frac{\bar{X}P_{S-p}}{5} \right) \times 100\%$$

- Keterangan :
- P_{S-p} = Kategori persepsi
 - $\bar{X}P_{S-p}$ = Rata-rata skor untuk persepsi populasi
 - 5 = Skor tertinggi skala Likert

Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rentang skala sebagai berikut:

Tabel 3.3
Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif

No.	Pencapaian Skor Maksimum	Kategori Sikap/Predikat
1	84 – 100	Sangat Tinggi/Sangat Baik
2	68 – 83	Tinggi/Baik
3	52 – 67	Cukup Tinggi/Cukup Baik
4	36 – 51	Rendah/Kurang Baik
5	≤ 20 – 35	Sangat Rendah/Tidak Baik

Sumber: Levis (2013: 108)

3.7.2. Analisis Statistik Inverensial

Dalam penelitian ini menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji persamaan *structural* berbasis *variance* atau yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *Software SmartPLS 3.0*. Analisis PLS adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antar variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto dan Abdilah 2016:11), Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam

penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Estimasi parameter yang di dapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu:

- 1) *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- 2) Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*)
- 3) Berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

3.7.3. Langkah Langkah Metode *Partial Least Square* (PLS)

Tahapan dalam metode *Partial Least Square* (PLS) meliputi:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap ini peneliti memformulasikan model hubungan antara konstruk. Konsep konstruk haruslah jelas dan mudah untuk didefinisikan. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. *Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *Substantive theory* (Noor 2014: 147). Dalam penelitian ini, model struktural dibentuk berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian empiris (penelitian terdahulu).

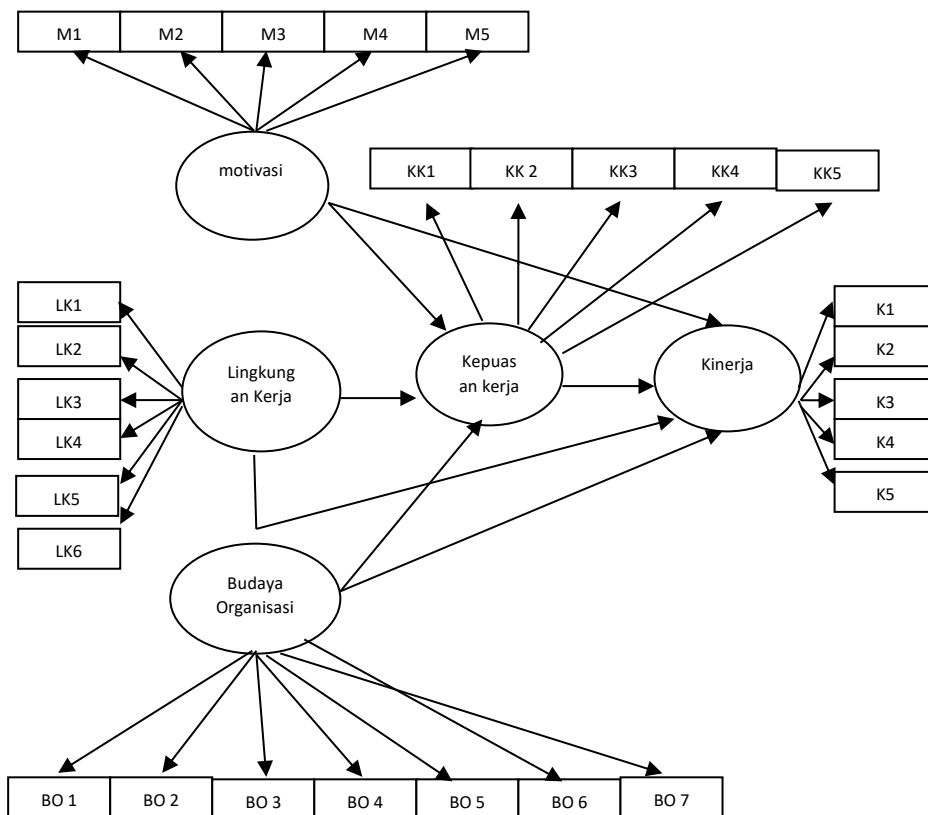
2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam penelitian ini, peneliti memakai model reflektif dimana indikator merupakan manifestasi dari konstruk sehingga arah hubungan mengalir dari

konstruk ke indikator. Pada model reflektif, antar indikator memiliki sifat *interchangeability* (dapat dipertukarkan) maka hubungan antar indikator haruslah saling berkorelasi tinggi (Yamin dan Kurniawan 2011: 24).

3. Membangun diagram jalur

Fungsi utama dari membangun diagram jalur adalah untuk memberikan hubungan antara indikator dengan konstraknya serta antara konstruk yang akan mempermudah peneliti untuk melihat model secara keseluruhan. Berikut diagram jalur dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Diagram Jalur

Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut: Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Error

Model Persamaan Struktural:

- 1) Kepuasan Kerja = γ_1 Motivasi + Error
- 2) Kepuasan Kerja = γ_2 Lingkungan Kerja + Error
- 3) Kepuasan Kerja = γ_3 Budaya Organisasi + Error
- 4) Kinerja = γ_4 Motivasi + Error
- 5) Kinerja = γ_5 Lingkungan Kerja + Error
- 6) Kinerja = γ_6 Budaya Organisasi + Error
- 7) Kinerja = γ_7 Kepuasan Kerja + Error

4. Estimasi

Menurut Noor (2014: 149) metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- a) *Weight Estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- b) *Path Estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- c) *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

5. Evaluasi *Goodness of Fit*

- a) Model Pengukuran atau *Outer Model*:

Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Evaluasi ini meliputi dua tahap, yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* dan *discriminant validity* (Yamin dan Kurniawan, 2011: 173).

1) *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten dan dapat dievaluasi dalam tiga tahap yaitu, indikator validitas, reliabilitas konstruk dan nilai *average variance extracted* (AVE). Indikator validitas dapat dilihat dari nilai faktor *loading*. Bila nilai faktor *loading* suatu indikator lebih dari 0,5 dan nilai t-statistik lebih dari 1,96; maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya, bila nilai faktor *loading* kurang dari 0,5 dan memiliki t-statistik kurang dari 1,96; maka dikeluarkan dari model. Pemeriksaan selanjutnya dari *convergent validity* adalah reliabilitas konstruk dengan melihat *output composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Kriteria dikatakan *reliable* adalah nilai *composite reliability* atau *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Pemeriksaan yang terakhir dari *convergent validity* yang baik adalah apabila nilai AVE lebih dari 0,50 (Yamin dan Kurniawan, 2011: 173).

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap konstruk, dengan korelasi antar

konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya (Fornell dan Larcker dalam Ghozali 2013: 40).

b) Model Pengukuran atau *Inner Model*:

Inner Model (evaluasi model struktural) menjelaskan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Model persamaan inner model adalah sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{ji} \xi_b + \zeta_j$$

di mana: β_{ji} dan γ_{ji} = koefisien jalur yang menghubungkan variabel independen ξ dan η dengan variabel dependen sepanjang rentang indeks i dan b , sedangkan ζ_j adalah tingkat kesalahan pengukuran (Jogiyanto 2016:169).

Evaluasi *inner model* melalui dua tahap (Widarjono,2013:277) yaitu:

1) Koefisien determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 semakin baik model prediksi dari nilai model penelitian yang diajukan.

2) Uji Hipotesis

Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Dinas Pariwisata Kota Kupang

Dinas Pariwisata Kota Kupang beralamat di Jln. Veteran Kelurahan Pasir Panjang Kecamatan Kelapa Lima Kota. Kantor ini dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui sekretaris daerah. Dinas Pariwisata Kota Kupang mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang Pariwisata serta melaksanakan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsinya.

2. Tugas Pokok, Visi dan Misi Dinas Pariwisata Kota Kupang

Sebagaimana Lembaga Pemerintah Kota Kupang lainnya Dinas Pariwisata Kota Kupang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang dan Peraturan Walikota Kupang Nomor 50 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan fungsi serta Tata Kerja Dinas Pariwisata Kota Kupang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Dinas Pariwisata merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
2. Dinas Pariwisata dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
3. Dinas Pariwisata mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang Pariwisata serta Tugas Pembantuan.
4. Dinas Pariwisata dalam melaksanakan Tugas dan Fungsi:
 - a. Perumusan kebijakan daerah bidang Pariwisata;
 - b. Pelaksanaan kebijakan daerah bidang Pariwisata;
 - c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah bidang Pariwisata;
 - d. Pelaksanaan administrasi dinas daerah bidang Pariwisata dan
 - e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota Kupang terkait dengan tugas dan fungsinya.

Visi adalah preferensi dan pendekatan Pemerintah Kota Kupang dalam hal menyelenggarakan pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Visi Pembangunan Kota Kupang Tahun 2018–2022: “Terwujudnya Kota Kupang Yang Layak Huni, Cerdas, Mandiri Dan Sejahtera Dengan Tata Kelola Bebas KKN”

Visi tersebut memiliki empat kunci pokok yakni Kota Layak Huni, Kota Cerdas, Kota Mandiri dan Sejahtera, dan Kota Bebas KKN.

a. Kota Layak Huni

Mengandung arti Ketersediaan Sarana dan prasarana perkotaan seperti air minum yang menjangkau seluruh penduduk, listrik yang cukup bagi kebutuhan penduduk dan tersedianya transportasi yang aman bagi warga.

b. Kota Cerdas

Mengandung arti Membantu warga kota dengan mengelola sumber daya yang ada dengan efisien dan memberi informasi yang tepat kepada masyarakat, atau mengantisipasi kejadian yang tak terduga

c. Kota Mandiri dan Sejahtera

Mengandung arti ekonomi rakyat berkembang dalam kemampuan daerah dan terwujudnya kesejahteraan dalam masyarakat.

d. Kota Bebas KKN

Mengandung arti berprinsip pemerintahan yang baik/ Good Governance and Clean Government

Misi adalah deskripsi rumpun tujuan Pemerintah Kota Kupang yang dijabarkan dari makna visi yang ingin dicapai dan terukur untuk masa depan. Namun misi dapat dikaji ulang secara berkala disesuaikan dengan dinamika. Untuk tahun 2018-2022, dirumuskan 5 (lima) pernyataan misi sebagai berikut:

1. Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Sehat, Cerdas, Berakhlak, Profesional dan Berdaya Saing (KUPANG SEHAT - CERDAS).

2. Mengembangkan Perekonomian Kota Kupang Yang Berdaya Saing dengan Meningkatkan Peran Swasta (KUPANG MAKMUR).
3. Meningkatkan Kesejahteraan Sosial dan Mengembangkan Budaya Kota Yang Tertib, Aman, Kreatif dan Berprestasi dalam Menunjang Kota Jasa (KUPANG BAGAYA-BERPRESTASI).
4. Mempersiapkan Kota Kupang Menuju Metropolitan yang Berwawasan Lingkungan (KUPANG HIJAU).
5. Meningkatkan Tatakelola Pemerintahan Yang Bebas KKN dan Transparansi Pengelolaan Keuangan (KUPANG JUJUR).
6. Membangun Kota Kupang sebagai Rumah Besar Persaudaraan Dan Kerukunan Lintas SARA (KUPANG RUKUN DAN AMAN).

Dari keenam misi Kota tersebut, misi yang erat kaitannya dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata Kota Kupang adalah misi kedua yaitu “Mengembangkan Perekonomian Kota Kupang Yang Berdaya Saing dengan Meningkatkan Peran Swasta (KUPANG MAKMUR)”.

Berdasarkan Misi Kedua, program Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih periode 2017 - 2022, maka tujuan dari Misi Kedua yakni: Mengembangkan Pariwisata Yang Berdaya Saing, dengan sasaran pembangunan difokuskan pada :

- a. Meningkatnya Kota Kupang sebagai kota tujuan dan transit wisata.
- b. Mengembangkan Ekonomi Kreatif .

3. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang dan Peraturan Walikota Kupang Nomor 50 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Dinas Pariwisata Kota Kupang sebagai berikut:

- a. Kepala Dinas:
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 1. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan pelaporan;
 2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; dan
 3. Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan;
- c. Bidang Destinasi Pariwisata, terdiri dari :
 1. Seksi Penataan Sarana dan Prasarana Pariwisata;
 2. Seksi Event dan Daya Tarik Destinasi Pariwisata; dan
 3. Seksi Pengelolaan Destinasi Pariwisata;
- d. Bidang Industri Pariwisata, terdiri dari :
 1. Seksi Bina Usaha Pariwisata;
 2. Seksi Penetapan Tanda Daftar Usaha Pariwisata; dan
 3. Seksi Sertifikasi Usaha Jasa Pariwisata;
- e. Bidang Pemasaran Pariwisata, terdiri dari :
 1. Seksi Promosi Pariwisata;
 2. Seksi Analisa Pasar Pariwisata; dan
 3. Seksi Pengelolaan Informasi Pemasaran Pariwisata;

f. Bidang Pengembangan Sumber Daya Pariwisata dan Ekonomi kreatif,

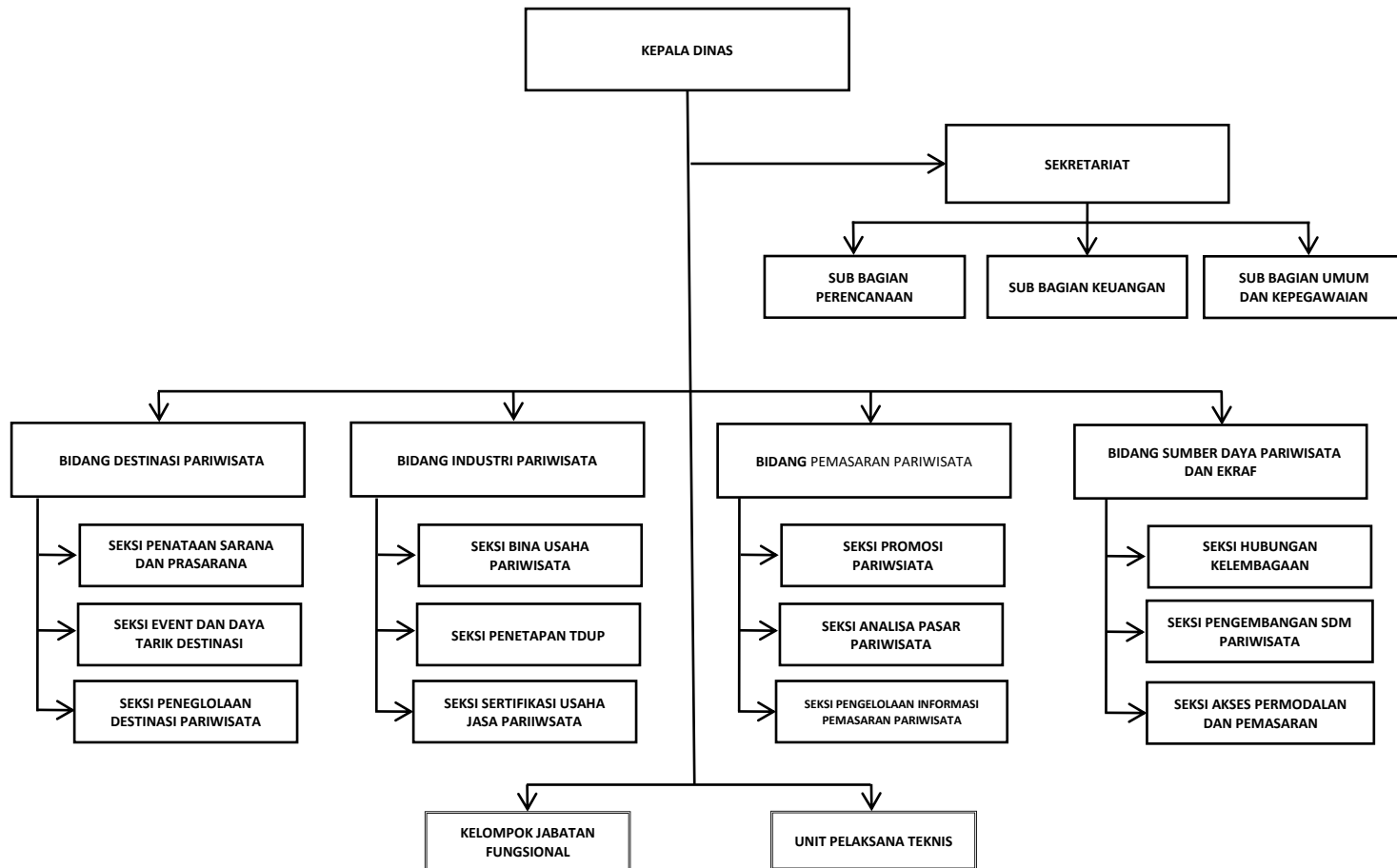
terdiri dari :

1. Seksi Hubungan Kelembagaan Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif;
2. Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata;
3. Seksi Akses Permodalan dan Pemasaran;

g. Kelompok Jabatan Fungsional;

h. UPT.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
Dinas Pariwisata Kota Kupang



4.1.2. Karakteristik Responden

Jumlah responden yang diambil pada Dinas Pariwisata Kota Kupang adalah 52 pegawai yang dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Data responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Data Responden menurut Jenis Kelamin

No	Jabatan/Eselon	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Kepala Dinas / Eselon IIB	1	-	1
2	Sekretaris / Eselon IIIA	-	1	1
3	Kepala Bidang / IVB	2	2	4
4	Kasubag/Kepala Seksi / IVA	9	5	14
5	Pelaksana / -	9	5	14
6	PTT/ -	9	9	18
Jumlah		29	19	52

Sumber: Laporan Tahun 2021 Dinas Pariwisata

Data Tabel 4.1 di atas memberi gambaran bahwa dari 52 orang responden yang memberi pernyataan dalam kuesioner didominasi oleh responden laki-laki lebih dibanding responden perempuan. Jumlah pegawai laki-laki lebih banyak ini tidak didasarkan pada kebutuhan akan sifat pekerjaan akan tetapi berdasarkan keputusan penempatan pegawai oleh Pemerintah Kota Kupang

- 2) Data responden berdasarkan tingkat pendidikan

Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	%
1	Strata 2	6	11,53
2	Strata 1	22	42,30
3	D III	6	11,53
4	SLTA	18	34,61
Jumlah		52	100

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2021

Data Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden pada Dinas Pariwisata Kota Kupang memiliki kualifikasi pendidikan yang cukup berimbang. Ini terlihat dari selisih jumlah pegawai yang berpendidikan SLTA dengan jumlah pegawai dengan kualifikasi pendidikan DIII, Strata 1 dan Strata 2 tidak berbeda jauh. Keadaan ini mendeskripsikan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pekerjaannya cukup baik.

3) Data responden berdasarkan usia

Data responden pada Dinas Pariwisata Kota Kupang berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Responden Menurut Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
1	≤ 30	10	19,23
2	31 s/d 40	10	19,23
3	40 s/d 50	22	42,30

No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
4	≥ 51	10	19,23
Jumlah		52	100

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2021

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas usia responden pada Dinas Pariwisata Kota Kupang adalah responden yang memiliki usia 40 tahun s/d 50 tahun. Keadaan ini jika di dibandingkan dengan usia pensiun pegawai yaitu 58 tahun maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang memiliki masa kerja yang cukup panjang yaitu ± 10 tahun.

4.1.3. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 52 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Penyampaian jawaban responden secara deskriptif statistik dalam penelitian ini adalah dengan menghitung persepsi responden dengan formulasi menurut Levis yang selanjutnya akan dilakukan rentang skala yang memuat pencapaian skor maksimum dan kategori sikap/predikat.

4.1.3.1. Variabel Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja merupakan segala sesuatu yang menciptakan semangat kerja, termasuk diantaranya adalah kata-kata

pembangkit semangat pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang. Motivasi kerja dijabarkan dalam 5 indikator. Berdasarkan hasil analisis data pada lampiran 4 dapat dirangkum dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Keinginan untuk berprestasi	M 1	181	3.48	0,70	70	Baik
2	Keinginan untuk melakukan perbaikan	M 2	168	3.23	0.65	65	Cukup Baik
3	Keinginan untuk melakukan perubahan	M 3	178	3..42	0.68	68	Baik
4	Keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja	M 4	181	3.48	0.70	70	Baik
5	Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja	M 5	165	3.17	0.63	63	Cukup Baik
Rata-rata						67	Cukup Baik

Sumber: Analisis data primer, lampiran 2

Data di atas menunjukkan variabel motivasi yang direfleksikan oleh 5 indikator terlihat bahwa dari 52 persepsi responden pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang seluruh item pernyataan dalam indikator Keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk melakukan perbaikan, keinginan untuk melakukan perubahan, keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja, keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja masuk dalam kategori cukup baik dengan nilai

indikator terendah adalah keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja sebesar 63 % dan nilai indikator tertinggi Keinginan untuk berprestasi dan keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja sebesar 70 % Secara keseluruhan nilai indikator variabel motivasi kerja sebesar 67 % sehingga variabel motivasi kerja berada pada kategori cukup baik.

4.1.3.2. Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah suasana dan lingkungan fisik tempat pegawai bekerja di Dinas Pariwisata Kota Kupang, lingkungan kerja dijabarkan dalam 6 indikator berdasarkan hasil pengolahan data pada lampiran 4, maka capaian indikator pada variabel lingkungan kerja dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Penerangan	LK 1	193	3.71	0.74	74	Baik
2	Suhu udara	LK 2	178	3.42	0.68	68	Baik
3	Tata letak ruang kerja	LK 3	164	3.15	0.63	63	Cukup Baik
4	Privasi ruang kerja	LK 4	173	3.33	0.67	67	Cukup Baik
5	Suara bising	LK 5	193	3.71	0.74	74	Baik
6	Peralatan Kantor	LK 6	192	3.69	0.74	74	Baik
Rata-rata						70	Baik

Sumber: Analisis data primer, lampiran 2.

Data pada tabel di atas terlihat bahwa untuk variable lingkungan kerja nilai skor indikator tertinggi adalah 74 yaitu penerangan dan suara bising sedangkan skor indikator terendah adalah 63 yaitu indikator tata letak ruang kerja.

Namun secara keseluruhan nilai rata-rata skor indikatornya adalah 70 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel lingkungan kerja berada dalam kategori baik.

4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistim yang dianut Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam menggerakkan pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang untuk tertib dalam administrasi, disiplin dalam waktu kerja, serta membangun nilai kebersamaan/kekeluargaan demi peningkatan efektifitas kerja. Dalam penelitian ini budaya organisasi dijabarkan dalam 7 indikator. Berdasarkan hasil analisis data pada lampiran 4, dapat dirangkum dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Inovasi dan pengambilan resiko	BO1	177	3.40	0.68	68	Baik
2	Perhatian terhadap detail	BO2	170	3.27	0.65	65	Cukup Baik
3	Orientasi hasil	BO3	185	3.56	0.71	71	Baik
4	Orientasi individu	BO4	195	3.75	0.75	75	Baik
5	Orientasi terhadap tim	BO5	168	3.23	0.65	65	Cukup Baik
6	Aggresifitas	BO6	180	3.46	0.69	69	Baik
7	Stabilitas	BO7	192	3.69	0.74	74	Baik
Rata-rata						70	Baik

Sumber: Analisis data primer, lampiran 2.

Data pada tabel di atas terlihat bahwa untuk variabel budaya organisasi nilai skor indikator tertinggi adalah 75 yaitu orientasi individu dan skor indikator terendah adalah 65 yaitu orientasi pada tim. Namun secara keseluruhan nilai

rata-rata skor indikatornya adalah 70 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berada dalam kategori baik.

4.1.3.4. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dimaksud merupakan penilaian Pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang terhadap pekerjaannya sendiri, dukungan pemimpin, lingkungan kantor, gaji/upah, dan keadilan yang diberikan organisasi terhadap pengembangan karir. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dijabarkan ke dalam 5 indikator. Berdasarkan hasil analisa data pada lampiran 4.7, dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Kepuasan terhadap pekerjaan	KK1	173	3.33	0.67	67	Cukup Baik
2	Kepuasan terhadap imbalan	KK2	175	3.37	0.67	67	Cukup Baik
3	Kepuasan terhadap supervisi atasan	KK3	163	3.13	0.63	63	Cukup Baik
4	Kepuasan terhadap rekan kerja	KK4	173	3.33	0.67	67	Cukup Baik
5	Kepuasan terhadap promosi	KK5	163	3.13	0.63	63	Cukup Baik
Rata-rata						65	Cukup Baik

Sumber: Analisis data primer, lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa nilai skor indikator tertinggi 67 yaitu indikator kepuasan terhadap imbalan dan nilai skor indikator terendah 63 yaitu kepuasan terhadap supervisi atasan dan kepuasan terhadap

promosi. Keseluruhan nilai rata-rata skor indikator kepuasan kerja adalah adalah 65 yang berarti variabel kepuasan kerja berada dalam kategori cukup baik.

4.1.3.5. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam suatu kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dijabarkan dalam 5 indikator. Berdasarkan hasil analisis data pada lampiran 4.8, dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.8
Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Ps - p	Skor Indiaktor	Kategori
1	Kuantitas dari hasil	KP1	172	3.31	0.66	66	66	Cukup Baik
2	Kuantitas dari hasil	KP2	174	3.35	0.67	67	67	Cukup Baik
3	Ketepatan waktu dari hasil	KP3	162	3.12	0.62	62	62	Cukup Baik
4	Kehadiran	KP4	174	3.35	0.67	67	67	Cukup Baik
5	Kemampuan bekerjasama	KP5	162	3.12	0.62	62	62	Cukup Baik
Rata-rata							65	Cukup Baik

Sumber: Analisis data primer, lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai skor indikator tertinggi adalah 67 yaitu indikator kuantitas dari hasil dan kehadiran sedangkan nilai skor indikator terendah adalah 62 yaitu pada ketetapan waktu dari hasil dan

kemampuan bekerjasama. Keseluruhan nilai rata-rata skor indikator kinerja adalah 63 yang berarti variabel kinerja pegawai berada dalam kategori cukup baik.

4.1.4. Analisis data Partial Least Square (PLS)

Analisis SEM - PLS (Partial Least Square) dilakukan melalui dua (2) tahap evaluasi, yang pertama adalah melakukan evaluasi outer model dan kedua adalah evaluasi inner model. Evaluasi outer model atau model pengukuran (model bagian luar) merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Ukuran yang paling penting dan sering digunakan adalah *Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*. Sedangkan Inner model atau model Struktural (model bagian dalam) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Ukuran yang sering digunakan adalah Nilai koefisien jalur, signifikansi koefisien jalur, parameter uji t –statistik untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel, termasuk nilai Koefisien Determinasi (R^2) atau yang disebut dengan explained variance, R^2 sebagai parameter untuk mengukur ketepatan model prediksi.

4.1.4.1 Pengujian Outer Model

Analisa *outer model* merupakan evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara variabel dengan indikatornya. Pada umumnya terdapat tiga kriteria untuk menilai *outer model* (model pengukuran bagian luar), yaitu: 1). *Convergent Validity*; 2). *Discriminant Validity*; dan 3) *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

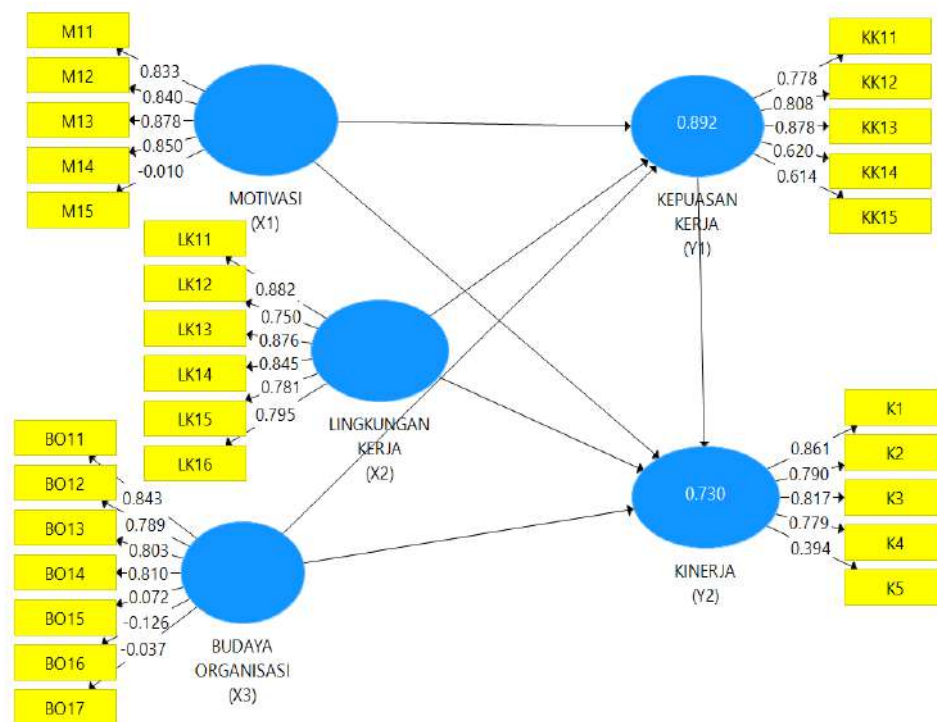
1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variable latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antar skor item atau component score dengan skor variable laten atau construct score yang dietimasi dengan program PLS.

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk., dimana korelasi antara item score/indikator dengan skor konstruknya dianggap valid jika memiliki nilai korelasi (loading factor) di atas **0,70** untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* (Nunnally, 1978). Namun untuk penelitian yang bersifat *exploratory* nilai loading faktor atau korelasi antara 0,6 – 0,7 dapat diterima (Hair dkk: 1978). Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, dimana instrument baru yang belum teruji nilai loading 0,5 dianggap cukup memadai (Fornell dan Larcker, 1981). Dalam penelitian ini digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60 ke atas.

Hasil analisis jalur dari PLS terlihat sebagai berikut:

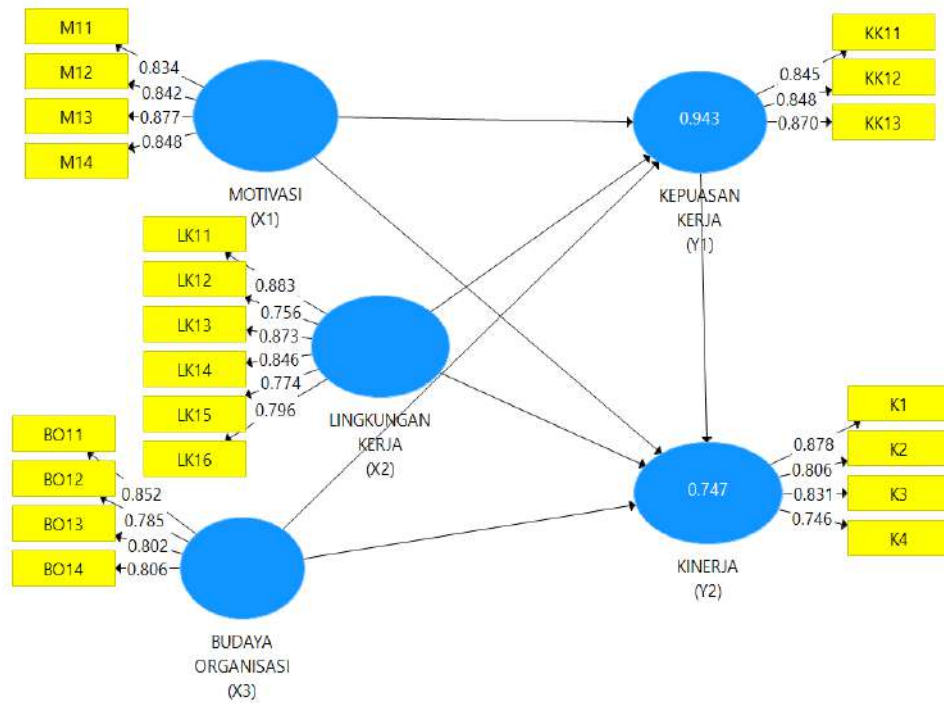
Gambar 4.2
Uji Outer Model (Model bagian luar)



Hasil pengolahan data untuk menilai *outer loadings (measurement model)* pada gambar 4.2 menggambarkan terdapat 1 indikator dari variabel motivasi yang mempunyai nilai outer loading dibawah 0,7. Terdapat 3 indikator dari variabel budaya organisasi yang mempunyai nilai outer loading dibawah 0,7. Terdapat 2 indikator dari variabel Kepuasan kerja yang mempunyai nilai outer loading dibawah 0,7 dan terdapat 1 indikator dari variabel kinerja yang mempunyai nilai outer loading di bawah 0,7.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai outer model ini tidak memenuhi convergent validity. Dengan demikian harus dilakukan re convergent validity, atau uji outer model kedua.

Gambar 4.3
Analisis ReConvergen Validity (Outer Model Tahap 2)



Output *outer loadings (measurement model)* dapat dilihat pada tabel (4.9) sebagai berikut:

Table 4.9
Hasil analisis *Outer Loadings (Measurement Model)*

	BUDAYA_ ORGANISASI_ (X3)	KEPUASAN_ KERJA_ (Y1)	KINERJA_ (Y2)	LINGKUNGAN_ KERJA_ (X2)	MOTIVASI_ (X1)
BO11	0.852				
BO12	0.785				
BO13	0.802				
BO14	0.806				
K1			0.878		
K2			0.806		
K3			0.831		
K4			0.746		
KK11		0.845			
KK12		0.848			
KK13		0.870			

	BUDAYA_ ORGANISASI_ (X3)	KEPUASAN_ KERJA_ (Y1)	KINERJA_ (Y2)	LINGKUNGAN_ KERJA_ (X2)	MOTIVASI_ (X1)
LK11				0.883	
LK12				0.756	
LK13				0.873	
LK14				0.846	
LK15				0.774	
LK16				0.796	
M11					0.834
M12					0.842
M13					0.877
M14					0.848

Sumber: Hasil Olah data primer dengan Smart PLS, 2021 (Lampiran 3)

2. Discriminant Validity

Nilai ini merupakan merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada pada konstruk yang dituju harus lebih besar jika dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Uji *Discriminant validity* untuk indikator reflektif dapat dilihat pada *Cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dari nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Berikut adalah hasil pengujian *discriminant validity* yang dapat dilihat pada tabel *Cross Loading* berikut ini:

Tabel 4.10
Cross Loading

	BUDAYA ORGANISASI (X3)	KEPUASAN KERJA (Y1)	KINERJA (Y2)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (X1)
BO11	0.852	0.855	0.725	0.784	0.724
BO12	0.785	0.775	0.660	0.656	0.757
BO13	0.802	0.714	0.543	0.772	0.737
BO14	0.806	0.700	0.554	0.696	0.682
K1	0.697	0.735	0.878	0.802	0.732
K2	0.640	0.697	0.806	0.625	0.683
K3	0.575	0.592	0.831	0.633	0.529
K4	0.599	0.620	0.746	0.720	0.671
KK11	0.795	0.845	0.679	0.733	0.689
KK12	0.805	0.848	0.645	0.872	0.860
KK13	0.818	0.870	0.757	0.736	0.866
LK11	0.811	0.807	0.645	0.883	0.803
LK12	0.784	0.816	0.694	0.756	0.706
LK13	0.793	0.802	0.726	0.873	0.872
LK14	0.740	0.726	0.621	0.846	0.720
LK15	0.560	0.580	0.636	0.774	0.681
LK16	0.700	0.737	0.877	0.796	0.728
M11	0.680	0.758	0.624	0.664	0.834
M12	0.783	0.826	0.629	0.855	0.842
M13	0.761	0.769	0.737	0.882	0.877
M14	0.807	0.857	0.744	0.719	0.848

Sumber : Hasil Olah data primer dengan Smart PLS, 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 4.10. di atas dapat dilihat bahwa nilai cross loading (korelasi) untuk setiap variabel laten (konstruk) dengan indikator dari masing-masing variabel laten, dominan memiliki nilai cross loading lebih tinggi dibandingkan dengan cross loading (Korelasi) dari konstruk lain dengan indikator-indikatornya dalam blok yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten (Konstruk) memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya, atau dengan kata lain bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dalam mengukur konstraknya.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average variance extracted untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai discriminant validity yang cukup, jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Model yang baik jika nilai AVE masing-masing konstruk harus lebih besar dari 0,5. Hasil analisis terlihat dalam output berikut ini.

Tabel 4.11
Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
BUDAYA_ORGANISASI_(X3)	0.659
KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.730
KINERJA_(Y2)	0.667
LINGKUNGAN_KERJA_(X2)	0.677
MOTIVASI_(X1)	0.724

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021.(Lampiran 3)

Hasil analisis menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk lebih besar dari 0,5., Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten (Konstruk) memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya, atau dengan kata lain bahwa setiap variabel laten memiliki *validitas discriminat* yang baik dalam mengukur konstruk atau variabel latennya.

4. *Composite Reliability*

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk yang diukur dengan 2 kriteria yaitu: Composite reliability dan

Cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0,70. Tabel berikut disajikan nilai *Composite Reliability* untuk seluruh variabel.

Berdasarkan tabel 4.12 di bawah ini dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria composite reliability. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan nilai AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Tabel 4.12
Nilai Composite Reliability

	Reliabilitas Komposit
BUDAYA_ORGANISASI_(X3)	0.885
KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.890
KINERJA_(Y2)	0.889
LINGKUNGAN_KERJA_(X2)	0.926
MOTIVASI_(X1)	0.913

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021. (Lampiran 3)

Berdasarkan table di atas menunjukkan nilai composite Reliability untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas minimal yang disyaratkan.

5. Cronbach Apha

Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai ini diharapkan melebihi dari angka 0,6 untuk semua konstruk. Outer model selian diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau vriabel laten yang diukur

dengan melihat nilai Cronbach Alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,6.

Tabel 4.13
Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
BUDAYA_ORGANISASI_(X3)	0.828
KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.815
KINERJA_(Y2)	0.832
LINGKUNGAN_KERJA_(X2)	0.904
MOTIVASI_(X1)	0.873

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021. (Lampiran 3)

4.1.4.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model structural (model pengukuran bagian dalam) dilakukan untuk melihat hubungan antara Variabel, nilai koefisien parameter, dan *R-square* dari model penelitian. Model Struktural dievaluasi dengan melihat *R-square* untuk konstruk dependen, uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam SEM PLS terdapat dua model hubungan antara indikator dan variabel laten, yaitu model hubungan yang bersifat reflektif dan model hubungan yang bersifat formatif. Model hubungan reflektif mencerminkan bahwa setiap indikator merupakan pengukuran kesalahan yang dikenakan terhadap variabel laten. Arah hubungan sebab akibat ialah dari variabel laten ke indikator, dengan demikian indikator-indikator merupakan refleksi variasi dari variabel laten. Oleh karena itu perubahan pada variabel laten akan menyebabkan perubahan pada semua indikatornya, Henseler, Ringle dan Sinkovicks, 2009, (dalam Sarwono dan Narimawati, 2015).

Model hubungan formatif ialah hubungan sebab akibat berasal dari indikator menuju ke variabel laten. Hal ini dapat terjadi jika suatu variabel laten didefinisikan sebagai kombinasi dari indikator-indikatornya. Dengan demikian perubahan yang terjadi pada indikator-indikator akan tercermin pada perubahan variabel latennya. Dalam penelitian ini model hubungan yang dianalisis adalah hubungan yang bersifat reflektif dan gambar berikut merupakan hasil pengujian Model Struktural dengan hubungan reflektif. Model Struktural dievaluasi dengan melihat *R-square* untuk konstruk dependen, uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

1. *R-square*

R-square sering disebut juga dengan koefisien determinan, yaitu mengukur kebaikan suai (*goodness of fit*) dari persamaan regresi yakni memberikan proporsi atau persentasi variasi total dalam variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas. Nilai R² terletak antara 0 – 1 dan kecocokan model dikatakan lebih baik kalau R² semakin mendekati 1. Adapun nilai R² dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Nilai R-square

	R Square	Adjusted R Square
KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.943	0.939
KINERJA_(Y2)	0.747	0.725

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021. (Lampiran 3)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Berdasarkan output, baik melalui analisis jalur pada gambar 4.4 maupun output dalam Tabel 4.14

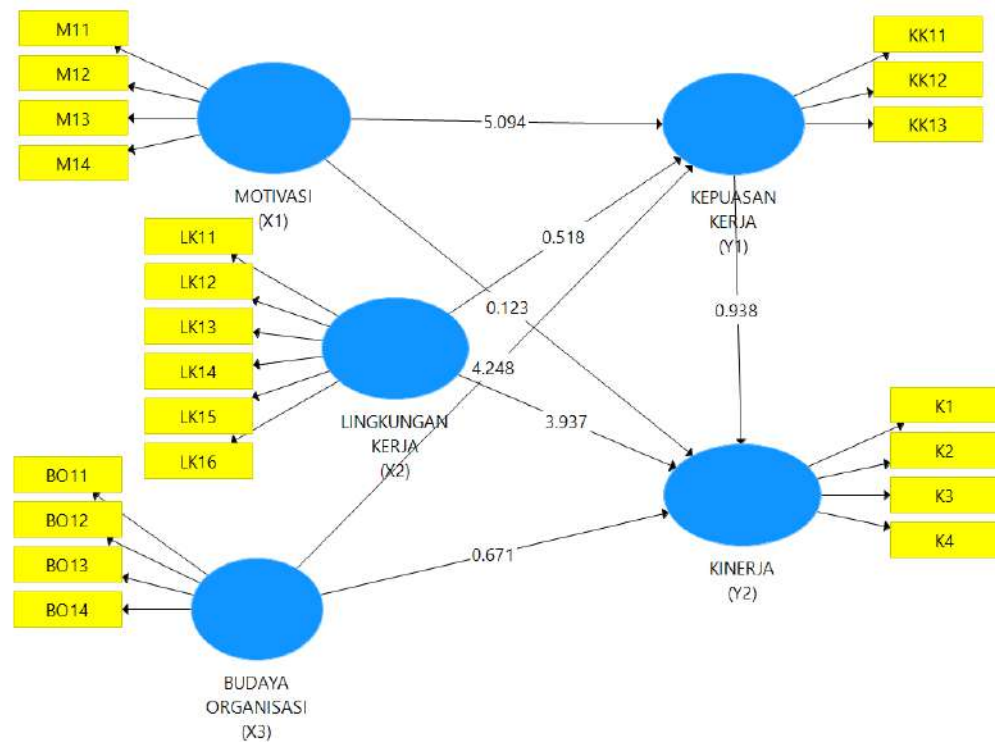
dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R^2) Kinerja (beserta indikator-indikatornya) sebesar 0,943 menjelaskan bahwa variasi naik-turunnya Kinerja disebabkan oleh variasi naik-turunnya variabel Motivasi dengan indikator-indikatornya, variabel Lingkungan kerja indikator-indikatornya dan Budaya organisasi dengan indikator-indikatornya dari diagram jalur maupun dari tabel output teks). Dapat dijelaskan pula bahwa Koefisien tersebut mempunyai makna besarnya pengaruh ketiga variabel laten exogenous bersama indikator-indikatornya (Motivasi, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi terhadap variabel laten endogenous (Kepuasan kerja) dengan indikator-indikatornya sebesar 0,943 atau sebesar 94 % sedangkan sisanya 6 % dijelaskan oleh variabel lain.
2. Koefisien Determinasi (R^2) Kinerja Pegawai (beserta indikator-indikatornya) sebesar 0,747 menjelaskan bahwa variasi naik-turunnya Kinerja Pegawai disebabkan oleh variasi naik-turunnya variabel Motivasi dengan indikator-indikatornya, variabel Lingkungan kerja indikator-indikatornya dan Budaya organisasi dengan indikator-indikatornya dari diagram jalur maupun dari tabel output teks). Dapat dijelaskan pula bahwa Koefisien tersebut mempunyai makna besarnya pengaruh ketiga variabel laten exogenous bersama indikator-indikatornya (Motivasi, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi terhadap variabel laten endogenous (Kepuasan kerja) dengan indikator-indikatornya sebesar 0,747 atau sebesar 75 % sedangkan sisanya 25 % dijelaskan oleh variabel lain.

4.1.4.3. Pengujian Hipotesis dengan *Bootstrapping*

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi penting berkaitan dengan hubungan antar variabel dalam penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Hasil analisis data penelitian dengan SEM-PLS ditunjukkan dalam bentuk grafik analisis jalur maupun tabel sebagai berikut ini.

Gambar 4.4
Path Coefficient
Uji Inner Model (Uji bagian dalam)



Tabel 4.14
Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
BUDAYA_ORGANISASI_(X3) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.467	0.499	0.103	4.533	0.000
BUDAYA_ORGANISASI_(X3) -> KINERJA_(Y2)	-0.192	-0.235	0.286	0.670	0.503
KEPUASAN_KERJA_(Y1) -> KINERJA_(Y2)	0.343	0.377	0.343	0.998	0.319
LINGKUNGAN_KERJA_(X2) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.060	0.039	0.115	0.526	0.599
LINGKUNGAN_KERJA_(X2) -> KINERJA_(Y2)	0.747	0.764	0.188	3.974	0.000
MOTIVASI_(X1) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.473	0.462	0.102	4.648	0.000
MOTIVASI_(X1) -> KINERJA_(Y2)	-0.032	-0.040	0.260	0.121	0.903

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021. (Lampiran 3)

Pada tabel Path Coefficients (Mean, STDEV, P Values) menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variable. Dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai T Statistics > T table (1,96).

Berdasarkan hasil uji pengaruh pada tabel path coefficient di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil estimasi parameter variabel motivasi (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,648. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau (4,648 > 1,96). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05.

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan motivasi (X1) berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian

Hipotesis dua diterima.

2. Hipotesis 3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil estimasi parameter variabel Lingkungan kerja (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,526. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($0,526 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,599. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis tiga ditolak.*

3. Hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil estimasi parameter variabel Budaya organisasi (X3) terhadap Kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,533. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($4,533 > 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis empat diterima.*

4. Hipotesis 5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2)

Hasil estimasi parameter variabel Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan

nilai t statistic sebesar 0,121. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($0,121 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,903. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan Motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y1) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian ***Hipotesis lima ditolak.***

5. Hipotesis 6: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil estimasi parameter variabel Lingkungan kerja (X2) terhadap Kinerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 3,974. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($3,974 > 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian ***Hipotesis diterima.***

6. Hipotesis 7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil estimasi parameter variabel Budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,670 Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($0,670 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,503. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan Budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian ***Hipotesis tujuh ditolak.***

7. Hipotesis 8: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil estimasi parameter variabel Kepuasan kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,998 Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau $0,998 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,319. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis delapan ditolak*.

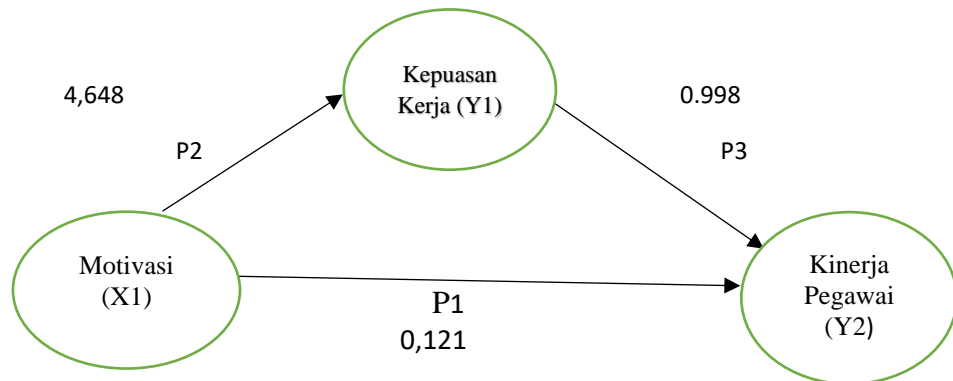
8. Hipotesis 9: Kepuasan kerja dapat memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sembilan maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Nilai signifikansi pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Hasil Uji Peran Kepuasan kerja (Y1) dalam Memediasi
Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y1)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
KEPUASAN_KERJA_(Y1) -> KINERJA_(Y2)	0.343	0.377	0.343	0.998	0.319
MOTIVASI_(X1) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.473	0.462	0.102	4.648	0.000
MOTIVASI_(X1) -> KINERJA_(Y2)	-0.032	-0.040	0.260	0.121	0.903

Berdasarkan angka-angka pada tabel di atas, dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut



Gambar 4.5
Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan Kerja

1. Pengaruh langsung: Jalur P1: Motivasi \longrightarrow Kinerja Pegawai = 0,121
2. Pengaruh tidak langsung: Jalur P2 dan P3

$$\begin{array}{ccccc} \text{Motivasi} & \longrightarrow & \text{Kepuasan kerja} & \longrightarrow & \text{Kinerja Pegawai} \\ & & P2 = 4,648 & & P3 = 0,998 \end{array}$$

Jalur P1 menunjukkan pengaruh langsung dari motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,121 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 ($0,121 < 1,96$) dan nilai p-value 0,903 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ($0,903 > 0,05$). Ini artinya motivasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y1).

Jalur P2 menunjukkan pengaruh langsung dari motivasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 4,648 lebih besar dari nilai t tabel 1,96. ($4,648 > 1,96$) dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari nilai alfa

0,05 ($0,000 < 0,05$). Ini artinya motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

Pada jalur (P3) menunjukkan pengaruh langsung dari kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,998 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96. ($0,998 < 1,96$) dan nilai p-value 0,319 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ($0,319 > 0,05$). Ini artinya kepuasan kerja (Y1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian *Hipotesis sembilan ditolak*.

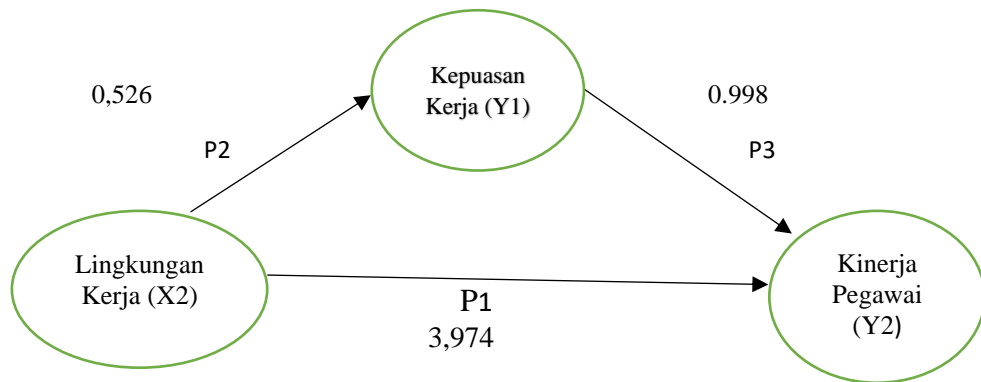
9. Hipotesis 10: Kepuasan kerja dapat Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sepuluh maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2). Nilai signifikansi pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini. Berdasarkan angka-angka pada tabel di atas, dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Peran Kepuasan kerja (Y1) dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan kerja (X2) terhadap Kinerja (Y1)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
KEPUASAN_KERJA_(Y1) -> KINERJA_(Y2)	0.343	0.377	0.343	0.998	0.319
LINGKUNGAN_KERJA_(X2) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.060	0.039	0.115	0.526	0.599
LINGKUNGAN_KERJA_(X2) -> KINERJA_(Y2)	0.747	0.764	0.188	3.974	0.000

Sumber: Hasil Olah data dengan Smart PLS, 2021. (Lampiran 3)



Gambar 4.6
Pengaruh langsung dan tidak langsung Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

1. Pengaruh langsung: Jalur P1: Lingkungan kerja → Kinerja Pegawai = 3,974
2. Pengaruh tidak langsung: Jalur P2 dan P3

$$\begin{array}{ccccc} \text{Lingkungan kerja} & \longrightarrow & \text{Kepuasan kerja} & \longrightarrow & \text{Kinerja Pegawai} \\ & & P2 = 0,526 & & P3 = 0,998 \end{array}$$

Jalur P1 menunjukkan pengaruh langsung Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 3,974 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 ($3,974 > 1,96$) dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 ($0,000 < 0,05$). Ini artinya Lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y1).

Jalur P2 menunjukkan pengaruh langsung dari Lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,526 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96. ($0,526 < 1,96$) dan nilai p-value 0,599 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ($0,599 > 0,05$). Ini artinya lingkungan kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

Pada jalur (P3) menunjukkan pengaruh langsung dari kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,998 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96. ($0,998 < 1,96$) dan nilai p-value 0,319 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ($0,319 > 0,05$). Ini artinya kepuasan kerja (Y1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian *Hipotesis sepuluh ditolak*.

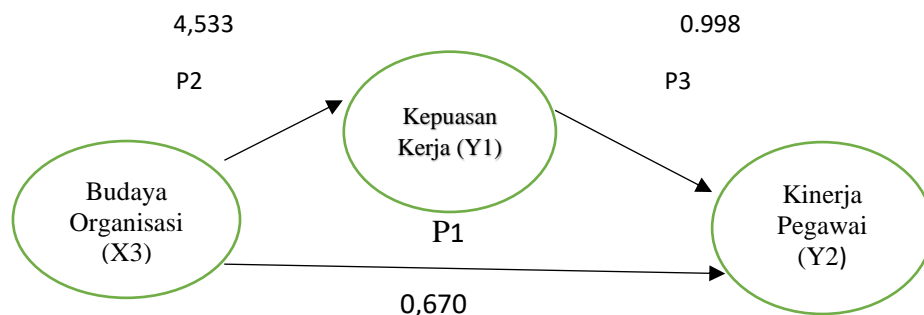
10. Hipotesis 11: Kepuasan kerja dapat memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sepuluh maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh Budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y2). Nilai signifikansi pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.17
Hasil Uji Peran Kepuasan kerja (Y1) dalam Memediasi
Pengaruh Budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y1)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
BUDAYA_ORGANISASI_(X3) -> KEPUASAN_KERJA_(Y1)	0.467	0.499	0.103	4.533	0.000
BUDAYA_ORGANISASI_(X3) -> KINERJA_(Y2)	-0.192	-0.235	0.286	0.670	0.503
KEPUASAN_KERJA_(Y1) -> KINERJA_(Y2)	0.343	0.377	0.343	0.998	0.319

Berdasarkan angka-angka pada tabel di atas, dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4.7
Pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

1. Pengaruh langsung: Jalur P1: Budaya organisasi → Kinerja Pegawai = 0,670

2. Pengaruh tidak langsung: Jalur P2 dan P3

$$\begin{array}{ccccc} \text{Budaya organisasi} & \longrightarrow & \text{Kepuasan kerja} & \longrightarrow & \text{Kinerja Pegawai} \\ & & P2 = 4,533 & & P3 = 0,998 \end{array}$$

Jalur P1 menunjukkan pengaruh langsung dari Budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,670 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 ($0,670 < 1,96$) dan nilai p-value 0,503 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ($0,503 > 0,05$). Ini artinya Budaya organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y1).

Jalur P2 menunjukkan pengaruh langsung dari budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 4,533 lebih besar dari nilai t tabel 1,96. ($4,533 > 1,96$) dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 ($0,000 < 0,05$). Ini artinya budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

Pada jalur (P3) menunjukkan pengaruh langsung dari kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 0,998 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96. ($0,998 < 1,96$) dan nilai p-value 0,319 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 ($0,319 > 0,05$). Ini artinya kepuasan kerja (Y1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian *Hipotesis sebelas ditolak*.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS), maka hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

4.2.1. Pembahasan Analisis Statistik Deskriptif

1. Gambaran Motivasi Kerja pada Dinas Pariwisata Kota Kupang Kupang

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa capaian skor rata-rata dari variabel motivasi kerja adalah 67 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berada dalam standar keputusan Cukup Baik.

Capaian skor tertinggi ada pada indikator 1 yaitu: Keinginan untuk berprestasi dan indikator 4 Keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja yakni 70 %. Skor terendah pada indikator Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja yakni 63 % kategori cukup baik. Bila dikaitkan dengan fakta riil di lapangan, terlihat bahwa keinginan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan masih kurang. Sepertinya pada pegawai betah menikmati kondisi yang ada, Terlihat juga para pegawai kurang mampu melakukan inovasi dalam

bekerja serta masih ada pegawai yang melanggar aturan organisasi. Para pegawai kurang mempunyai ide atau kreasi pekerjaannya karena masih mengikuti pola lama yang kurang sesuai dengan kondisi saat ini dan masih adanya pegawai yang sering datang terlambat kantor.

Menurut Robins (2018: 23) motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dari seseorang atau individu yang akan mendorong untuk melakukan aktivitas tertentu dengan kerelaan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas tersebut adalah hasil yang baik dan berkualitas. Agar sebuah organisasi bisa maju, maka pegawai harus mempunyai motivasi kerja yang baik agar penyelesaian pekerjaan bisa cepat dan bertanggungjawab. Motivasi kerja pegawai pada Dinas pariwisata Kota Kupang, perlu ditingkatkan ke predikat “sangat baik”, karena kemajuan dalam organisasi membutuhkan jumlah sumber daya yang cukup, namun juga dukungan pegawai dengan motivasi kerja yang baik.

2. Gambaran Lingkungan Kerja pada Dinas Pariwisata Kota Kupang Kupang

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai skor rata rata 70 % artinya Baik. Indikator dengan skor tertinggi adalah indikator 1 yaitu penerangan dan indikator 4 yaitu suara bising dengan skor 74 %. Artinya Baik. Sebaliknya indikator dengan skor terendah adalah Tata letak ruang kerja sebesar 63 %. Artinya cukup baik.

Sesuai fakta di lapangan terlihat bahwa penerangan dalam ruang kerja sudah cukup terang dan memberikan kenyamanan. Penerangan sangat besar

manfaatnya bagi pegawai, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tapi tidak menyilaukan

Selanjutnya faktor kebisingan juga telah diperhatikan dengan baik oleh Dinas Pariwisata Kota Kupang. Suasana kerja di kantor menyenangkan, karena jauh dari kebisingan. Ketenangan dalam bekerja sangat di perhatikan, karena suara yang bising akan mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien

Selanjutnya untuk tata letak ruang kerja dengan nilai skor terendah fakta dilapangan menggambarkan kantor Dinas Pariwisata Kota Kupang menempati rumah tinggal ex rumah dinas DPRD Kota Kupang sehingga tata letak ruangnya bukan untuk perkantoran akan tetapi rumah tinggal. Sehingga ruangan kamar, garasi, dapur dan teras dijadikan ruangan kerja. Oleh sebab itu tata letak ruangan harus perlu diperhatikan demi kenyamanan dalam melaksanakan tugas.

3. Gambaran Budaya Organisasi pada Dinas Pariwisata Kota Kupang Kupang

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa capaian indikator variabel budaya organisasi mempunyai skor rata rata 70 % dengan kategori Baik. Indikator dengan skor tertinggi adalah indikator 4 yaitu Orientasi Individu sebesar 75, sebaliknya indikator dengan skor terendah adalah indikator orientasi terhadap tim sebesar 65 % artinya cukup baik.

Pada Dinas Pariwisata Kota Kupang, budaya organisasi sudah terbentuk sudah melalui orientasi individu dan orientasi hasil, sedangkan orientasi terhadap tim dari hasil pengamatan peneliti menunjukkan belum adanya kebersamaan antara pegawai dalam melakukan pekerjaan dan kebersamaan dalam kegiatan lainnya.

Kebanyakan organisasi besar memiliki budaya dominan dan banyak subkultur. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki mayoritas anggota dan yang memberi organisasi kepribadian yang berbeda. Subkultur cenderung berkembang di organisasi besar untuk mencerminkan masalah umum atau pengalaman yang dihadapi anggota di departemen atau lokasi yang sama. Jika organisasi hanya terdiri dari banyak subkultur, budaya organisasi sebagai variabel independen akan secara signifikan kurang kuat. Aspek “makna bersama” dari budaya yang menjadikannya alat yang manjur untuk membimbing dan membentuk perilaku.

Budaya organisasi merupakan sistem yang dianut Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam menggerakkan pegawai untuk tertib dalam administrasi, disiplin dalam waktu kerja, serta membangun nilai kebersamaan/kekeluargaan demi peningkatan efektifitas kerja.

4. Gambaran Kepuasan Kerja pada Dinas Pariwisata Kota Kupang

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai skor rata rata 65 % dengan kategori Cukup Baik. Indikator dengan skor tertinggi adalah indikator 2 yaitu Kepuasan terhadap imbalan dan kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 67 % kategori Cukup baik. Sebaliknya

indikator dengan skor terendah adalah kepuasan terhadap supervisi atasan dan dan kepuasan terhadap promosi. dengan skor 63 %. Artinya Cukup baik.

Kondisi riil pada Dinas pariwisata Kota Kupang, para pegawai sudah merasa puas dengan imbalan yang diterima dan telah mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk mereka puas terhadap sebanyak yang berhak mereka dapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup dengan kebutuhan mereka serta didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima

Para pegawai juga merasa puasa dan nyaman terhadap rekan kerja, dan dapat mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat, pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang dalam bentuk penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungannya tempat pekerjaaanya.

4. Gambaran Kinerja pada Dinas Pariwisata Kota Kupang

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai skor rata rata 65 % dengan kategori Cukup Baik. Indikator dengan skor tertinggi adalah indikator 2 yaitu Kuantitas hasil dan indikator 4 yaitu Kehadiran. sebesar 67 % dengan kategori Cukup baik. Sebaliknya indikator dengan skor terendah adalah indikator 3 yaitu Ketepatan waktu dari hasil dengan skor 62 %. artinya Cukup baik.

Fakta di lapangan, pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik, sehingga hasilnya memuaskan. tingkat kehadiran karyawan dalam Dinas dapat menentukan kinerja karyawan. Tingkat kehadiran pegawai dapat menentukan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pengertian kinerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Dinas Pariwisata Kota Kupang dalam suatu kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dijabarkan dalam 5 indikator.

4.2.2. Pembahasan Analisis Statistik Inferensial

1. Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil Uji pengaruh variabel motivasi (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,648. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($4,648 > 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis dua diterima*.

Siswanto (2005) menyatakan pendapatnya sebagai berikut: “Seorang karyawan dituntut untuk memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaannya. Secara pasif motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi. Secara aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan

potensi karyawan agar produktif berhasil dan mencapai tujuan, dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Motivasi kerja juga dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan kerja bersama pegawai, yang pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja”

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis 3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil uji pengaruh Lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,526. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($0,526 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,599. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis tiga ditolak*.

Kepuasan kerja pegawai bersifat dinamis, artinya dapat berubah sewaktu-waktu. Pada suatu waktu pegawai bisa saja mengalami

ketidakpuasan, namun setelah adanya perbaikan oleh manajemen organisasi, pegawai akan dapat menjadi puas. Oleh karena itu, organisasi diuntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi organisasi.

Pada Dinas Pariwisata Kota Kupang, terlihat bahwa pegawai merasa kurang puas dengan lingkungan kerja di sekitarnya, hal ini disebabkan karena kantor Dinas Pariwisata Kota Kupang menggunakan rumah dinas DPRD Kota Kupang, yang mana layout di dalamnya adalah untuk rumah tinggal, sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan riil yang seharusnya untuk sebuah kantor.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Handaru, dkk (2013) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja

organisasi tempat dimana dia bekerja. Bentuk kepuasan kerja pegawai akan terlihat dari sikap positif atau negative dalam diri pegawai.

3. Hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil uji pengaruh variabel Budaya organisasi (X3) terhadap Kepuasan kerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,533. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($4,533 > 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis empat diterima*.

Robbins dan Judge (2012:79) mengemukakan ada 2 faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja. Pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Kedua adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

4. **Hipotesis 5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil uji pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indicator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,121. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($0,121 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,903. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan Motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y1) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis lima ditolak*.

Adapun pendapat atau teori yang mendukung hasil penelitian ini antara lain, dari Robbins (2003) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya Simamora dalam Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Teori pengharapan dari Victor Vroom dalam Robbins (2003) mengemukakan adanya suatu hubungan antara motivasi dan kinerja, sebagai berikut: “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta

promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

Temuan penelitian terdahulu yang mendukung temuan penelitian ini antara lain oleh Mawuntu (2015) dengan judul “Pengaruh kompetensi, motivasi, dukungan organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi NTT, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat DPRD Provinsi NTT. Selanjutnya temuan penelitian dari Eek Rohensi (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Cimahi” menemukan bahwa Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Sebaliknya temuan penelitian terdahulu yang tidak mendukung terhadap temuan penelitian ini adalah dari Annisa (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aston Graphindo Indonesia)” Hasil temuannya menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Aston Grapindo Indonesia.

5. Hipotesis 6: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis pengaruh variabel Lingkungan kerja (X2) terhadap Kinerja (Y1) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 3,974. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ($3,974 > 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,000. lebih

kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis enam diterima*.

Penelitian terdahulu yang mendukung dengan temuan penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Annisa (2015), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aston Graphindo Indonesia), menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Aston Grapindo Indonesia.

Temuan penelitian ini juga dikuatkan oleh teori dari Kasmir (2016: 189) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan kerja merupakan berbagai perubahan di lingkungan kerja tersebut yang meliputi aspek internal dan eksternal. Pengaruh atau perubahan eksternal dalam lingkungan kerja yaitu persaingan domestik dan internasional.

Teori lain yang juga mendukung hasil penelitian ini adalah dari Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016: 103), yang mengatakan bahwa kinerja pegawai suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan salah satunya adalah lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan kerja merupakan hal yang tidak boleh dikesampingkan oleh perusahaan atau organisasi karena akan berdampak pada kinerja pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Pengaruh lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak

langsung terhadap organisasi yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja pegawai.

6. Hipotesis 7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis pengaruh variabel Budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,670. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau $0,670 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,503. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan Budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis tujuh ditolak*.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riski Syandri Pratama (2016), dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi Terhadap kinerja organisasi pada pusat pelaporan dan analisis transaksi keuangan. Yang menemukan bahwa Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis.

Pendapat dari Schein (1992) dalam Muhdar (2015:166-167) budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar (digali, ditemukan atau dibangun suatu kelompok sebagai pembelajaran untuk menanggulangi masalah-masalah yang berkaitan dengan adaptasi). Karena itu organisasi harus dapat menciptakan budaya organisasi yang baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi sebaliknya apabila budaya organisasi tidak bisa

ditumbuhkan secara baik dalam sebuah organisasi, maka akan menyebabkan kinerja karyawan akan stagnan atau bisa menurun.

7. Hipotesis 8: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hasil uji pengaruh variabel Kepuasan kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) berdasarkan indicator-indikatornya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0,998 Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau $0,998 < 1,96$). Nilai probabilitas sebesar 0,319. lebih besar dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2) tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian *Hipotesis delapan ditolak*.

Temuan penelitian ini tidak mendukung teori dari Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Setiap karyawan dalam suatu instansi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung terhadap temuan penelitian terdahulu oleh Eka Nurayda (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan” dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dan juga oleh Itsna Halimatur Rahma dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jombang Jawa Timur, yang menyimpulkan bahwa

kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinas tenaga kerja kabupaten Jombang.

8. Hipotesis 9: Kepuasan kerja dapat memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sembilan maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Dari hasil analisis jalur, terlihat bahwa pengaruh langsung motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah tidak signifikan. Pengaruh langsung motivasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah signifikan dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) juga signifikan. Disini terlihat bahwa pengaruh langsung tidak signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja hanya sebagian yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi tidak memediasi secara sempurna pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian *Hipotesis Sembilan ditolak*.

9. Hipotesis 10: Kepuasan kerja dapat Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sepuluh maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2).

Berdasarkan hasil analisis jalur, terlihat bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah signifikan.

Pengaruh langsung lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah tidak signifikan, dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y) juga tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) juga tidak signifikan. Disini terlihat bahwa pengaruh langsung adalah signifikan dan pengaruh tidak langsung semuanya tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi sama sekali pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian ***Hipotesis Sepuluh ditolak.***

10. Hipotesis 11: Kepuasan kerja dapat memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis sepuluh maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel yang memediasi pengaruh Budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y2).

Berdasarkan hasil analisis jalur, terlihat bahwa pengaruh langsung budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah tidak signifikan. Pengaruh langsung budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah tidak signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa Pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) juga tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi sama sekali budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian ***Hipotesis Sebelas ditolak.***

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat dibuat kesimpulan dari hasil penelitian ini yakni:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja cukup baik. Sebaliknya tanggapan terhadap variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi dan adalah Baik.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika motivasi pegawai semakin meningkat maka akan menciptakan kepuasan kerja yang makin meningkat.
3. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik lingkungan kerja tidak akan meningkatkan kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja juga akan makin meningkat.
5. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika motivasi kerja semakin meningkat tidak akan membuat kinerja pegawai juga semakin meningkat.

6. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya jika lingkungan kerja semakin baik tidak akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
7. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik budaya organisasi tidak akan berddampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.
8. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya walaupun kepuasan kerja karyawan semakin meningkat, namun tidak akan meningkatkan kinerja pegawai.
9. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hanya mampu memediasi secara tidak sempurna pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
10. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi penuh pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
11. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai
12. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, Lingkungan kerja dan budaya organisasi untuk menjelaskan variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebesar 73 %. Selanjutnya, kemampuan variabel motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebesar 94 %.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan guna penyempurnaan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dinas Pariwisata Kota Kupang sebaiknya berusaha untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, khususnya pada indikator motivasi Keinginan untuk melakukan perbaikan dan indicator kemampuan kerja.
2. Dinas Pariwisata Kota Kupang sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, khususnya pada indikator tata letak ruang kerja dan Privasi ruang kerja. Dengan demikian pegawai dapat bekerja dengan aman dan nyaman.
3. Dinas Pariwisata Kota Kupang sebaiknya menciptakan budaya organisasi yang lebih baik, khususnya pada indikator Perhatian terhadap detail dan Orientasi terhadap tim, dengan demikian akan tercipta suatu kerjasama yang harmonis diantara pimpinan dan bawahan dan sesama pegawai.
4. Dinas Pariwisata Kota Kupang sebaiknya memperhatikan kepuasan kerja pegawai, melalui peningkatan terhadap kepuasan dalam bekerja, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap promosi.
5. Peneliti yang akan datang yang akan meneliti tentang kinerja pegawai, disarankan untuk mengikutsertakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan, OCB,

6. Dalam penelitian ini diperoleh hasil temuan uji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat kinerja hanya tiga (3) yang signifikan yaitu pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti yang akan datang agar dapat melakukan penelitian ulang disesuaikan dengan perkembangan terbaru.
7. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel mediasi kepuasan kerja tidak mampu berperan dalam memediasi pengaruh variabel bebas motivasi terhadap kinerja, Lingkungan kerja terhadap kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Sehingga bagi peneliti yang akan datang dapat meneliti lagi kembali sesuai dengan situasi dan kondisi terbaru.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Afandi, Pandi. 2018. *Concep & Indikator Human Resources Managemen ForManajemen Research*. Yogyakarta: Deeublishing.
- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anoraga, Pandji. 2014. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ardana, Komang. Mujiati dan Ni Wayan. Utama. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Fakultas Ekonomi UI
- Choliq, Abdul. 2014. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Ombak
- Colquit J, Lepine J, Wesson M.2015. *Organizational Behavior*. MacGraw-Hill Education.NY 20121.2 Penn Plaza. Fourth Edition. New York.
- Davis Keith. 2010, Terjemahan Agus Dharma. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gery. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh*. Jilid Satu. Jakarta Barat: PT. Indeks
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori dan Aplikasi. Edisi Revisi*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad, Noor dan Ahmad Gofur. 2009. *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: PT Grasindo.
- Ghozali Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jogiyanto dan Abdillah, Willy. 2016. *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPF.

- Hasibuan, H. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar A.A. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- , 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc Shane and Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior. Emerging Knowledge and Practice For The Real World*. MacGraw-Hill Companies.Inc.,1221 Avenue of The America.5th edition.
- Muhdar. 2015. *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo. IAIN Sultan Amai. Penerbit Sultan Amai Press.
- Moses N. Kiggundu. *Managing Organization in Developing Countried: An Operation and Strategies Approach*. Kumarian, Inc, 1989.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press.
- Ndraha, Taliziduhu, 2005, *Teory Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor Juliansyah. 2014. *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

- Robbins, Stephen. P. 2003. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi, Edisi Ketiga*, Jakarta; Penerbit: Arcan.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2012. *Organizational Behaviour Fifteenth Edition*. USA: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- _____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P. Prof. Dr., *MPA Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2003
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung. Penerbit CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wagner III, John A. & Hollenbeck, John.R. 2010. *Organizational Behavior (Securing Competitive Advantage)*. Routledge 270 Madison Ave. New York.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Depok. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Widarjono Agus. 2013. *Analisis Multivariat Terapan*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Winardi, J. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

Artikel dan Jurnal:

- Anak Agung, 2012, *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Denpasar.
- Annisa, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Aston Graphindo Indonesia)* Jakarta.
- Brahmasari, Ida Ayu. Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana 2017, *Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Lifeinsurance*, Jakarta.
- Eka Nurayda, 2017, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan*, Surabaya.
- Felicia, 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mandiri Cabang Letda Sujono Medan*, Medan.
- Ikhsan Johari, Mahfudnurnajamudin, Serlin Serang, 2020, *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan*. Makasar.
- Muhdar, dkk. 2014. *The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar)*. *Jurnal International Bisnis dan Manajemen*. ISSN 2321 –8916.

- Maslow, A.H, 1943, A Theory of Human Motivation: Psychological Review.
- Masrukhin dan Waridin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS, Vol. 7 No. 2.
- Purworini, Dian, Sutarso, Joko, Haryanti, Yanti 2014. *Model Penggunaan Media Sosial Untuk Meningkatkan Partisipasi Publik di Era Otonomi Daerah* Surakarta: LPPM
- Revi Rezita .2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta. Vol. 3, Jurnal EMBA Hal 726-736.
- Suharto dan Budi Cahyono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. JRBI Vol 1 No.1, Januari, h. 13-30.