

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**
(Studi Pada Kantor pelayanan pajak Kota Medan)

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Manajemen*

Oleh :

YOGI RISKY
NPM : 2220030012



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **YOGI RISKY DESTA SINULINGGA**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2220030012**

Prodi/Konsentrasi : **Magister Manajemen/ Sumber Daya Manusia**

Judul Tesis : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK KOTA
MEDAN)**

Pengesahan Tesis:

Medan, 22 APRIL 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Prof. Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Pembimbing II

HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A., Ph.D.

Diketahui

Direktur

Prof. Dr. TRIONO EDDY, SH., M.Hum

Ketua Program Studi

HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A., Ph.D.

PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK KOTA MEDAN)

YOGI RISKY DESTA SINULINGGA

NPM : 2220030012

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Komisi Penguji Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Selasa, 22 APRIL 2025

Komisi Penguji

1. **Assoc.Dr.Drs.SJAHRIL EFFENDY P.,M.Si,M.A,M.Psi,
M.H, MRE., CNLP**
Ketua

1. 

2. **Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si**
Sekretaris

2. 

3. **Dr. BAHRIL DATUK S. S.E., M.M., QIA**
Anggota

3. 

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK KOTA MEDAN)

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

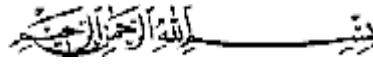
1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 APRIL 2025



**YOGI RISKY DESTA
SINULINGGA
NPM :2220030012**

KATA PENGANTAR



Assalamua'laikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur peneliti ucapkan atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dengan segala rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada peneliti hingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Pelayanan pajak Kota Medan)**, Shalawat berangkaikan salam peneliti sampaikan kepada Nabi Muhammad Shallallahu'Alaihi Wa Sallam, karena telah membawa kita semua dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan sekarang ini.

Penelitian tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama penyusunan tesis ini, peneliti banyak memperoleh bantuan, bimbingan serta doa yang tidak henti- hentinya dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Yang teristimewa kedua orang tua peneliti yang telah memberikan segala kasih sayang, do'a, perhatian, pengorbanan dan semangat kepada peneliti.

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy S.H., M.Hum selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA selaku Ketua Prodi Magister

Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen pembimbing II yang telah memberikan masukan untuk kesempurnaan proposal tesis ini.

4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu selaku Sekretaris Prodi Magister Manajemen Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Hj. Sabrina,.M.Si selaku Dosen pembimbing I yang selalu memberikan arahan dan masukan demi kesempurnaan proposal tesis ini
6. Bapak/Ibu staff pengajar serta tenaga pendidikan yang selalu memberikan kemudahan dalam penyelesaian studi lanjut ini

Peneliti juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca tesis ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan tesis ini dimasa yang akan datang.

Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Februari 2025

Yogi Risky

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATIG (STUDI PADA PEGAWAI KPP KOTA MEDAN)

YOGI RISKY

Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderatig (Studi pada pegawai KPP Kota Medan), dengan pendekatan penelitian assosiatif, dan teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel sensus (jenuh) yaitu sebanyak 90 responden dan menggunakan teknik analisis jalur menggunakan aplikasi SEM PLS versi 4.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan motivasi kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan

Kata Kunci : Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK SATISFACTION AS A MODERATING VARIABLE (STUDY OF MEDAN CITY KPP EMPLOYEES)

YOGI RISKY

**Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business,
UMSU**

This study is a study conducted to test and analyze the Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Work Satisfaction as a Moderating Variable (Study of Medan City KPP employees), with an associative research approach, and data collection techniques by distributing questionnaires, while the sampling technique uses a census sampling technique (saturated) which is 90 respondents and uses a path analysis technique using the SEM PLS version 4 application.

Based on the results of the study, it was concluded that Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance at the Medan City Tax Service Office, meaning that when the company increases the implementation of a good organizational culture, it will improve employee performance, Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance Employees at the Medan City Tax Service Office, meaning that when the company improves the implementation of good work motivation, it will improve employee performance, Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance with job satisfaction as a moderating variable at the Medan City Tax Service Office and Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance with job satisfaction as a moderating variable at the Medan City Tax Service Office

Keywords: Employee Performance. Job Satisfaction, Organizational Culture and Work Motivation

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1. Manajemen dan Manajemen SDM	10
2.1.2. Kinerja Pegawai	11
2.1.2.1.Pengertian Kinerja Pegawai	11
2.1.2.2.Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai.....	13
2.1.2.3.Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	15
2.1.2.4.Indikator Kinerja Pegawai	18
2.1.3. Budaya Organisasi	21
2.1.3.1.Pengertian Budaya Organisasi	21
2.1.3.2.Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi	22
2.1.3.3.Indikator Budaya Organisasi.....	23
2.1.4. Motivasi Kerja	25
2.1.4.1.Pengertian Motivasi Kerja	25
2.1.4.2.Manfaat Motivasi Kerja	27
2.1.4.3.Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja	27

2.1.4.4.Indikator Motivasi Kerja.....	29
2.1.5. Kepuasan Kerja.....	31
2.1.5.1.Pengertian Kepuasan Kerja.....	31
2.1.5.2.Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	33
2.1.5.3.Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	34
2.1.5.4.Indikator Kepuasan Kerja	36
2.2 Penelitian Terdahulu	38
2.3 Kerangka Konseptual.....	41
2.4 Hipotesis	44
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Pendekatan Penelitian	46
3.2 Definisi Operasional	46
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
3.4 Populasi dan Sampel	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Hasil Penelitian	56
4.2 Analisis Data PLS	71
4.3 Pembahasan.....	79
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	85
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	86
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra Riset Pegawai	5
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	47
Tabel 3.2	Waktu Penelitian.....	48
Tabel 3.3	Populasi Penelitian.....	48
Tabel 3.4	Skala Likert.....	49
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	57
Tabel 4.4	Skor Angket Untuk Variabel (Y).....	58
Tabel 4.5	Skor Angket Untuk Variabel (Z)	61
Tabel 4.6	Skor Angket Untuk Variabel (X1).....	64
Tabel 4.7	Skor Angket Untuk Variabel (X2).....	68
Tabel 4.8	<i>Outer Loading</i>	72
Tabel 4.9	AVE	73
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i>	73
Tabel 4.11	<i>Cronbachs Alpha</i>	74
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi	75
Tabel 4.13	<i>F Square</i>	75
Tabel 4.14	Hipotesis Pengaruh Langsung	76
Tabel 4.15	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	44
Gambar 4.1	Struktural Model	72

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting untuk suatu organisasi karena manusia memegang peran penting dalam suatu aktivitas yang terjadi di kehidupan sehari-hari terutama dalam lingkungan pekerjaan. Manusia diciptakan oleh Tuhan sebagai makhluk hidup yang paling sempurna karena memiliki akal pikir diantara makhluk hidup yang lainnya. Tanpa adanya manusia perusahaan tidak bisa melaksanakan aktivitasnya, artinya manusia itu sangat dibutuhkan. Di era globalisasi ini sumber daya manusia dijadikan tumpuan bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam sebuah perusahaan. Fungsi dari sumber daya manusia (SDM) untuk mengambil inisiatif dan untuk memberikan pedoman, dukungan dan layanan pada berbagai hal yang berkaitan dengan pegawai dalam organisasi. Sumber daya manusia dibutuhkan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan, hal ini juga berkaitan erat dengan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. (Bismala et al., 2020) Seperti yang dikatakan (Jufrizen & Intan, 2021), bahwa kinerja pegawai merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari

hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun dalam menilai dan mengukur kinerja pegawai digunakan indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), Penekanan biaya, Pengawasan dan Hubungan antar pegawai (Kasmir 2016).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja (Kasmir 2016). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sulaksono, 2015). Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. (Arianty, 2014).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Nawawi (2012) yaitu: 1) Faktor karakteristik anggota organisasi yang mencakup kepribadian dan profesionalisme 2) Faktor etika organisasi berupa nilai-nilai yang diterima, dihormati dan dipedomani dalam melakukan kegiatan 3) Faktor sistem hak dan kewajiban anggota organisasi 4) Faktor struktur organisasi yang berisi kekuasaan atau kewenangan

Terdapat enam indikator budaya organisasi menurut Sedarmayanti (2017) yaitu : (1) Karakteristik dominan; (2) Kepemimpinan organisasi; (3) Manajemen

pegawai; (4) Perekat Organisasi; (5) Penekanan Organisasi; (6) Kriteria keberhasilan. Sedangkan menurut Edision (2016) menyatakan indikator dari budaya organisasi yang meliputi; (1) kesadaran diri; (2) keagresifan; (3) kepribadian; (4) performa; (5) orientasi diri.

Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi kerja, Motivasi secara sederhana merupakan yang membuat seseorang mengarahkan upaya dan energi nyata dari apa yang telah mereka lakukan (Sembiring et al., 2021). Motivasi adalah hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan, menurut (Saputro & Nuvriasari, 2022), Motivasi adalah salah satu faktor penting dalam memberikan kontribusi terhadap usaha mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Handayani et al., 2021). Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor intern yang berasal dari dalam diri pegawai seperti hasrat dan keinginannya untuk hidup mendapatkan pengakuan dan mendapat penghargaan, serta faktor dari luar yaitu kondisi lingkungan kerja, kompensasi, supervisi dan jaminan kerja (Mujiatun, 2017). Dalam menilai dan mengukur motivasi pegawai digunakan beberapa indikator yaitu kebutuhan fisiologis , kebutuhan rasa aman , kebutuhan untuk disukai , kebutuhan harga diri dan kebutuhan pengembangan diri (Bodroastuti et al., 2018).

Dan faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Kepuasan kerja, Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya

maupun dengan kondisi dirinya, dengan demikian kepuasan kerja dapat berarti sebuah rasa yang muncul akibat dari harapan yang tercapai pada saat melakukan pekerjaan. Menurut (Umam 2012) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut (Sutrisno 2014), bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan atau pimpinan. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya dan Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator *Turnover intention*, tingkat ketidakhadiran, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan, dalam

penelitian ini peneliti melakukan survey awal dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 (dua puluh) pegawai dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1. Hasil Pra Riset Pegawai

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
				Ya	Tidak
1	Kinerja Pegawai	Hubungan antar pegawai	Apakah anda merasa pegawai di tempat anda bekerja dapat bergaul / berasosiasi dengan pegawai lain untuk menciptakan situasi pekerjaan yang baik ?	12	8
2		Kualitas	Apakah anda merasa pegawai di tempat anda bekerja telah melakukan keahlian mencoba ide kreatif atau hal baru dalam upaya meningkatkan kinerja?	8	12
3	Budaya Organisasi	Kesadaran diri	Apakah anda menilai budaya kerja di tempat anda bekerja sudah berjalan dengan baik?	14	6
4		Performa	Apakah anda menilai keberanian kepemimpinan di tempat anda bekerja telah menghasilkan sebuah budaya yang sangat baik?	7	13
5	Motivasi Kerja	Motif	Apakah anda termasuk orang yang dapat menyelesaikan permasalahan sendiri tanpa perlu bantuan orang lain?	6	14
6		Harapan	Apakah anda dapat memotivasi diri untuk bekerja lebih baik melebihi target perusahaan?	15	5
7	Kepuasan Kerja	Pekerjaan	Apakah anda merasa nyaman atas pekerjaan yang anda lakukan ?	7	13
8		Upah	Apakah anda mendapatkan upah sesuai yang anda inginkan?	11	9

Sumber : Hasil Kuesioner pra riset

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat hasil penyebaran kuesioner pra riset kepada 20 pegawai di KPP Medan ,bahwa mayoritas pegawai dapat bergaul dan bersosialisasi dengan baik dalam menciptakan situasi pekerjaan yang baik namun Dalam hal kinerja pegawai didapati bahwa masih banyak pegawai yang belum mencoba kreatifitas dan hal baru dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat dikatakan bahwa Kinerja pegawai masih belum memadai.

Dalam hal budaya organisasi, mayoritas pegawai menilai bahwa budaya kerja telah berjalan dengan baik, namun didapati bahwa pimpinan masih belum berani mengubah budaya buruk yang lama menjadi budaya yang baik, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi belum maksimal.

Dalam hal motivasi kerja, mayoritas pegawai telah dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik namun didapati bahwa adanya pegawai yang masih belum bisa menyelesaikan masalahnya tanpa bantuan orang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja masih belum memadai.

Dalam hal kepuasan kerja, mayoritas pegawai telah mendapat upah sesuai yang dikerjakannya, namun didapati bahwa pegawai yang masih mengaku belum bersungguh-sungguh mengerahkan segala kemampuannya untuk menaikkan nama perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja masih belum memadai.

Adapun hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nurhasanah et al., 2022), (Bismala, 2021), (Sopyan, 2018), (Wahyudi & Tupti, 2019) dan (Bodroastuti et al., 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Adapun hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tirtayasa, 2019), (Astuti et al., 2021), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Sembiring et al., 2021), (Hendra, 2020), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Tanjung et al., 2022), (Bahri, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Adapun hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hardiansyah et al., 2018), (Parlindungan et al., 2021), (Nabawi, 2020) dan (Nurrohmat & Lestari, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan uraian teori dan fenomena di atas penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderatig (Studi pada pegawai KPP Kota Medan)”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mayorita pegawai dapat bergaul dan bersosialisasi dengan baik dalam menciptakan situasi pekerjaan yang baik namun dalam hal kinerja pegawai didapati bahwa masih banyak pegawai yang belum mencoba kreatifitas dan hal baru dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai masih belum memadai.
2. Pegawai menilai bahwa budaya kerja telah berjalan dengan baik, namun didapati bahwa pimpinan masih belum berani mengubah budaya buruk yang lama menjadi budaya yang baik, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi belum maksimal.
3. Pegawai telah dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik namun didapati bahwa adanya pegawai yang masih belum bisa menyelesaikan masalahnya tanpa bantuan orang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja masih belum memadai.
4. Mayoritas pegawai telah mendapat upah sesuai yang dikerjakannya, namun didapati bahwa pegawai yang masih mengaku belum bersungguh-sungguh mengerahkan segala kemampuannya untuk menaikkan nama

perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja masih belum memadai

1.3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan?
3. Apakah Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan?
4. Apakah Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengujii dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepuasan Kerja memoderasi

pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

- 1) Dapat mengetahui teori-teori tentang budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.
- 2) Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.
- 3) Memperdalam pengetahuan dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama bangku kuliah khususnya bidang pemasaran.

2. Manfaat praktis

- 1) Sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu yang telah di dapat khususnya di bidang konsentrasi pemasaran dengan memberi masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan serta dapat dijadikan bahan evaluasi dan diskusi mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.
- 2) Dapat dijadikan dasar dan referensi penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen dan Manajemen SDM

2.1.1.1. Manajemen

Manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, (Terry dan Leslie, 2010). Manajemen merupakan proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak yang hendak dicapai atau yang diinginkan oleh sebuah organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintahan dan sebagainya, (Effendi, 2014).

Sedangkan menurut, (Hasibuan, 2008), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk

memenuhi kepuasannya, (Hasibuan, 2014). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran- sasaran perusahaan, (Suparyadi, 2015). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi, (Handoko, 2012). Manajemen sumber daya manusia memfokuskan kepada manusia baik sebagai subjek atau pelaku sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi, manajemen sumber daya manusia akan mengelola, melalui proses perencanaan (Planning), organisasi (Organizing), pengamatan (Directing), dan pengendalian (Controlling), agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan hasil yang maksimal, efisien, dan efektif, (Subekhi dan Jauhar, 2012).

2.1.2. Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya, standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. (Bismala et al., 2020) Seperti yang dikatakan (Jufrizen &

Intan, 2021), bahwa kinerja pegawai merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Wibowo 2014) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses."

Menurut (Fatimah 2017), Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya yang memiliki standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dan menurut (Mangkunegara 2018), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun menurut (Kasmir 2016), Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin,

dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja

a. Tujuan Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Rudianto 2013).

Sedangkan menurut (Mangkunegara 2017) tujuan penilaian kinerja adalah :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

b. Manfaat Kinerja Pegawai

Manfaat penilaian kinerja menurut (Arifin N 2013) yaitu :

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.

- 4) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan potensi diri menjadi lebih besar.
- 5) Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan.
- 6) Kesempatan untuk dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana cara mereka menyelesaikannya
- 7) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pekerja untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
- 8) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 9) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan yang lebih baik.
- 10) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM .
- 11) Dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan bagi pekerja dalam rangka perubahan tugas kerja (pemindahan pekerja).

Sedangkan menurut (Mangkunegara 2017) manfaat penilaian kinerja pegawai yaitu :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal

kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.2.3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Adapun kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam pegawai itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Yusuf et al., 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) *Employee Engagement*

adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja

2) Beban Kerja

adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu

3) Kepuasan kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual.,Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Sedangkan menurut (Kasmir 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu rasa memiliki dan menjadi bagian dari perusahaan atas kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

5) Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.1.2.4. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja pegawai menurut (Wibowo 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance meansure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Kasmir 2016) indikator kinerja yaitu:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk

satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6) Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Bismala, 2021). (Sutrisno, 2014) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi menghadirkan rasa emosional, bagian yang intangible dari organisasi. Jika struktur merupakan kerangka organisasi, maka budaya dapat kita sebut sebagai jiwanya (Tirtayasa, 2019).

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya (Arianty et al., 2015). Budaya organisasi menitikberatkan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan peluang terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung perspektif dari masing-masing, seperti kepribadian yang membentuk manusia. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (Andayani & Tirtayasa, 2019).

Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan yang dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Ainanur & Tirtayasa, 2018)

2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Untuk melihat budaya organisasi berjalan dengan baik atau tidak oleh suatu organisasi dan apakah budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap lingkungan pekerjaan organisasi atau tidak, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Nawawi (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu: 1) Faktor karakteristik anggota organisasi yang mencakup kepribadian dan profesionalisme 2) Faktor etika organisasi berupa nilai-nilai yang diterima, dihormati dan dipedomani dalam melakukan kegiatan 3) Faktor sistem hak dan kewajiban anggota organisasi 4) Faktor struktur organisasi yang berisi kekuasaan atau kewenangan

Noe dan Mody (1996) dalam (Suhanta et al., 2022) mengatakan bahwa “Budaya perusahaan sebagai strategi dibentuk dan dipengaruhi oleh dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektifitas budaya suatu organisasi. Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan seperti visi, misi, rules, nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendahulu, komitmen dan tindakan konkret para pimpinan, komitmen kelompok pemasaran, teknik dan akuntan, gaya kepemimpinan para manajer, karakteristik

organisasional, seperti bentuk dari aktivitas utama, otonomi dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik, kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan. Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi karena sangat kompleksnya variabel-variabel tersebut, maka untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan karakteristik budaya perusahaan perlu dilakukan secara hati-hati”

Ada dua faktor yang menentukan kuat lemahnya budaya perusahaan, yaitu faktor penyebaran (*sharedness*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar pegawai mempunyai nilai-nilai inti yang sama. Faktor yang kedua adalah intensitas (*intensity*), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut (Pasaribu, 2016). Sule dan Saefullah (2010) faktor yang paling menentukan dalam implementasi rencana organisasi adalah sejauh mana SDM perusahaan atau tenaga kerja yang telah dipilih dan ditempatkan menunjukkan kinerja yang terbaik. Memandang sumber daya manusia berarti juga memandang bahwa selain mereka adalah tenaga kerja perusahaan juga merupakan individu-individu yang memiliki karakteristiknya masing-masing yang menentukan bagaimana langkah implementasi budaya organisasi dapat dijalankan

2.1.3.3. Indikator Budaya Organisasi

Untuk mengetahui seperti apa budaya organisasi perlu mengetahui indikator, pengukuran budaya organisasi tersebut. Menurut UU No.20 Tahun

2023 pasal 3 dan 4 tentang ASN dijelaskan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan dan melakukan perbaikan tiada henti.
2. Akuntabel, yaitu melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi, menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien dan tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
3. Kompeten, yaitu meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
4. Harmonis, yaitu menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.
5. Loyal, yaitu memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah dan menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.
6. Adaptif, yaitu cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dan Bertindak proaktif.
7. Kolaboratif, yaitu memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Terdapat enam indikator budaya organisasi menurut (Sedarmayanti & Haryanto, 2017) yaitu : (1) Karakteristik dominan; (2) Kepemimpinan organisasi; (3) Manajemen pegawai; (4) Perekat Organisasi; (5) Penekanan Organisasi; (6) Kriteria keberhasilan. Sedangkan menurut Edision (2016) menyatakan indikator dari budaya organisasi yang meliputi; (1) kesadaran diri; (2) keagresifan; (3) kepribadian; (4) performa; (5) orientasi diri. Dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator budaya organisasi merupakan evaluasi pegawai, kepemimpinan pegawai, penekanan organisasi, kesadaran diri dan orientasi diri itu semua untuk mencapai tujuan lembaga dalam mencapai tujuannya dengan melihat dari segi budaya organisasinya.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Setiap organisasi pasti ingin mencapai tujuannya, oleh karena itu peran manusia yang terlibat di dalamnya juga penting termasuk sumber daya manusianya yang cukup berpotensi didalamnya. Dalam upaya menggerakkan pegawai agar kinerjanya sesuai dengan tujuan perusahaan, maka pihak perusahaan atau organisasi harus memahami apa yang diinginkan oleh pegawai termasuk memotivasi para pegawainya tujuannya agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Motivasi secara sederhana merupakan yang membuat seseorang mengarahkan upaya dan energi nyata dari apa yang telah mereka lakukan (Sembiring et al., 2021). Motivasi adalah hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan, menurut (Saputro & Nuvriasari, 2022),

Motivasi adalah salah satu faktor penting dalam memberikan kontribusi terhadap usaha mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Handayani et al., 2021). Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya.

Motivasi merupakan serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Bukhari & Pasaribu, 2019). Motivasi merupakan pemberian atau penambahan 16 motif atau dapat pula diartikan sebagai suatu hal atau keadaan menjadi motif, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi adalah sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi merupakan kondisi yang dapat membangkitkan, mengarahkan serta memelihara perilaku seseorang yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Kurnia et al., 2019). Motivasi adalah salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi juga disebut sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Sembiring et al., 2021)

Dari beberapa pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu hal yang dapat membuat semangat serta dapat mendorong seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Maka dari itu setiap organisasi penting untuk selalu memberikan motivasi kepada pegawainya. Perusahaan juga bukan hanya memerlukan pegawai yang berkemampuan, terampil, dan cekatan saja tetapi yang

terpenting adalah mereka dapat bekerja dengan giat serta berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

2.1.4.2. Manfaat Motivasi Kerja

Adapun tujuan pemberian motivasi kerja menurut hasibuan (2008) adalah:

a. Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai di perusahaan e. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi pegawai f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai h. Meningkatkan kesejahteraan pegawai i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kedisiplinan, kreativitas dan partisipasi pegawai, mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai, serta menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik dilingkungan kerja dan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut (Mujiatun, 2017) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi atas dua bagian, yaitu:

1. Faktor Intern, faktor intern yang dapat mempengaruhi motivasi, adalah:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup, ini merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk dapat memiliki benda

dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang akan mau bekerja jika disebabkan oleh adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
 - e. Keinginan untuk berkuasa, keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.
2. Faktor Ekstern, faktor – faktor ekstern itu adalah sebagai berikut:
- a. Kondisi lingkungan kerja, lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Kompensasi yang memadai, kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
 - c. Supervisi yang baik, fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik tanpa membuat kesalahan.
 - d. Adanya jaminan pekerjaan, setiap orang akan mau bekerja mati – matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan.
 - e. Status dan tanggung jawab, status atau kedudukan dalam suatu jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja.
 - f. Peraturan yang fleksibel, bagi perubahan atau organisasi yang sudah besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus

dipatuhi oleh seluruh pegawai.

Menurut (Jufrizen, 2021) motivasi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor intern yang terdapat dalam diri seorang pegawai itu sendiri
2. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri pegawai.

2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Farizki & Wahyuati, 2017) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut, yaitu:

1. Insentif
2. Motif
3. Harapan

Menurut (Bodroastuti et al., 2018) indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan untuk disukai
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan Pengembangan diri

Menurut (Gardjito et al., 2014) mengemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan diri, seseorang akan merasa terhormat apabila dia dihargai oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini akan mendukung orang tersebut untuk bekerja lebih baik.
2. Kekuasaan, seseorang akan termotivasi apabila diberi kekuasaan dan

kewenangan atas pekerjaannya secara utuh tanpa adanya paksaan dari pihak lain selama pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

3. Kebutuhan keamanan kerja, kebutuhan untuk mendapatkan jaminan dan rasa aman tentram terlepas dari bahaya fisik serta terbebas dari rasa ketakutan kehilangan pekerjaan serta mendapatkan ancaman untuk masa depannya.

Menurut (Afandi & Khamidi, 2018) mengemukakan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Balas jasa
2. Kondisi kerja
3. Fasilitas kerja
4. Prestasi kerja
5. Pengakuan dari atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Menurut (Mangkunegara, 2017) menjelaskan indikator motivasi, yaitu terdiri dari:

1. Kerja keras, pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasiseseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkanatau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.
2. Orientasi masa depan, didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depanyang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi, tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongandalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas, didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.
 5. Usaha untuk maju, didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.
 6. Ketekunan bekerja, ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.
 7. Hubungan dengan rekan kerja, rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.
- Pemanfaatan waktu, waktu yang digunakan wujud oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.
- penilaian seseorang tentang kepuasan kerja.

2.1.5. Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada di perusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya (Adhan et al., 2020). Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai

aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja pegawai menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.(Bismala, 2021)

Menurut (Mangkunegara 2017) bahwa Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya, dengan demikian kepuasan kerja dapat berarti sebuah rasa yang muncul akibat dari harapan yang tercapai pada saat melakukan pekerjaan. Menurut (Umam 2012) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut (Wibowo 2014) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya. Sedangkan (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi

Menurut (Usman 2013) Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh

kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Sedangkan (Hamali 2016) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Sedangkan (Sutrisno 2014), bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting karena akan mengakibatkan penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Selain itu rasa puas yang dimiliki pegawai akan membuat pekerjaan seperti prioritas yang harus dikerjakannya.

2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara 2017) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2) Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3) Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4) Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Hamali 2016) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2) Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

3) Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.5.3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Sutrisno 2014), bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan atau pimpinan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Rachman & Dewanto, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) *Employee engagement*

Employee engagement merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain

2) *Turnover intention*

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki pegawai untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa yang telah ditentukan

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja yaitu :

1) Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3) Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4) Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada

2.1.5.4. Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara 2017) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

1) *Turnover intention*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya

turnovernya lebih tinggi.

2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Pegawai- pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4) Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai

Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2017), bahwa indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah.

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap pegawai merasa terpuaskan dengan jabatannya

4) Pengawas.

Seseorang senantiasa memberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini adalah :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
1	(Tirtayasa, 2019) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.	- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	(Astuti et al., 2021)	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
	<i>Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora</i> , 1(1), 8–13.	Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan	- karyawan - Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	(Marjaya & Pasaribu, 2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.	- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	(Bahri, 2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> , 2(1), 16–30.	Pengaruh penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	- Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	(Sembiring et al., 2021) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>	Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai
6	(Bismala, 2021) <i>Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)</i> , 174–187	Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah.	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	(Hendra, 2020) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah</i>	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
	<i>Magister Manajemen,</i>	Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	- Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	(Bodroastuti et al., 2018) <i>Jurnal Ilmiah Aset, 20(2), 129–140</i>	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	(Bukhari & Pasaribu, 2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2 (1), 89–103</i>	<i>Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja</i>	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	(Jufrizen & Sitorus, 2021) <i>Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora</i>	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
11	(Gardjito et al., 2014) <i>Jurnal Administrasi Bisnis, 13(1)</i>	Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap Kinerja karyawan - Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap Kinerja karyawan
12	(Handayani et al., 2021) <i>MM Journal, 2(1), 92–107</i>	Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol Pp) Kota Makassar	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap Kinerja Pegawai - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			Kinerja Pegawai
13	(Sopyan, 2018) <i>Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis</i>	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14	(Nurhasanah et al., 2022) <i>Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)</i>	Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	- Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlak, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Bismala, 2021). (Sutrisno, 2014) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang

dalam perusahaan. Budaya organisasi menghadirkan rasa emosional, bagian yang intangible dari organisasi. Jika struktur merupakan kerangka organisasi, maka budaya dapat kita sebut sebagai jiwanya (Tirtayasa, 2019).

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nurhasanah et al., 2022), (Bismala, 2021), (Sopyan, 2018), (Wahyudi & Tupti, 2019) dan (Bodroastuti et al., 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan perusahaan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi atau termotivasi untuk bekerja lebih giat biasanya mempunyai kinerja yang baik yang akan memberikan dampak baik juga terhadap institusi. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Adapun penelitian sebelumnya (Tirtayasa, 2019), (Astuti et al., 2021), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Sembiring et al., 2021), (Hendra, 2020), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Tanjung et al., 2022), (Bahri, 2019), (Gardjito et al., 2014), (Bukhari & Pasaribu, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.3.3. Peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan

nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya (Arianty et al., 2015). Budaya organisasi menitikberatkan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan peluang terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung perspektif dari masing-masing, seperti kepribadian yang membentuk manusia.

Ketika budaya organisasi pada sebuah perusahaan berada dalam kategori positif hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, bahkan ketika budaya organisasi ini berdampak kepada kepuasan kerja pegawai maka akan lebih meningkatkan semangat bekerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

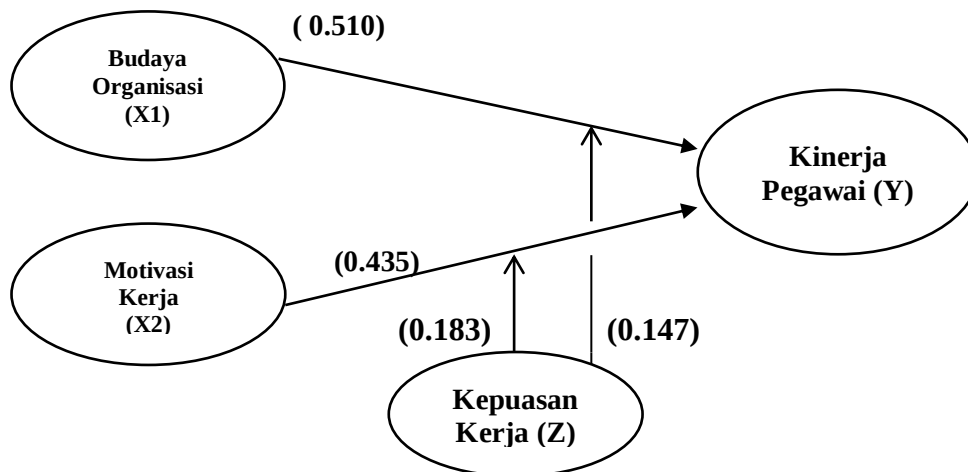
2.3.4. Peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Bukhari & Pasaribu, 2019). Motivasi merupakan pemberian atau penambahan 16 motif atau dapat pula diartikan sebagai suatu hal atau keadaan menjadi motif, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi adalah sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi merupakan kondisi yang dapat membangkitkan, mengarahkan serta memelihara perilaku seseorang yang berhubungan dengan lingkungan kerja

(Kurnia et al., 2019).

Ketika motivasi kerja yang diberikan perusahaan berada dalam kategori positif hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, bahkan ketika motivasi kerja ditambah dengan kepuasan kerja pegawai maka akan lebih meningkatkan semangat bekerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual
Sumber : Diolah oleh Peneliti

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas, adapun hipotesis penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan
2. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan

3. Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan
4. Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di KPP Kota Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini juga menggunakan analisis jalur (path), dengan menghubungkan variabel-variabel sesuai dengan arah hubungan yang akan dianalisis. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate. (Ghozali & Latan 2015)

3.2 Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2018), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini penulis meneliti menggunakan Variabel dependen yakni Kinerja Pegawai sebagai (Y) dan variabel independen, yaitu Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja sebagai (X_2). Dan variabel Moderating yaitu Kepuasan Kerja (Z).

Tabel 3.1.
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai	hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Bismala et al., 2020)	1) Kualitas (mutu) 2) Kuantitas (jumlah) 3) Waktu (jangka waktu) 4) Penekanan biaya 5) Pengawasan 6) Hubungan antar pegawai (Kasmir 2016)	Likert
Budaya Organisasi	Suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Sutrisno (2012)	1) Berorientasi Pelayanan 2) Akuntabel 3) Kompeten 4) Harmonis 5) Loyal 6) Adaptif 7) Kolaboratif. UU No.20 tahun 2023	Likert
Motivasi Kerja	hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. (Sembiring et al., 2021)	1) Insentif 2) Motif 3) Harapan Farizki & Wahyuati, 2017)	Likert
Kepuasan Kerja	Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017)	6) Pekerjaan 7) Upah. 8) Promosi. 9) Pengawas. 10) Rekan Kerja (Robbins & Judge, 2017)	Likert

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Pegawai KPP Madya 2 Medan, beralamat di Jl. Sukamulia No.17 A Gedung Kanwil DJP Sumatera Utara I Lantai 3, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara . Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli sampai dengan bulan Oktober 2024.

Berikut data rincian rencana waktu penelitian.

Tabel 3.2
Rincian Rencana Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Ags-24				Nov-24				Des-24				Jan-25				Feb-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■																		
2	Penyusunan Proposal Tesis		■	■	■																
3	Bimbingan Tesis				■	■	■	■	■												
4	Seminar Kolokium									■	■										
5	Pengumpulan Data										■	■	■	■	■						
6	Penyusunan Tesis dan Bimbingan											■	■	■	■	■					
7	Seminar Hasil																■	■			
8	Perbaikan dan Penyempurnaan																	■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																				■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya 2 Medan yang berjumlah 90 orang.

Tabel 3.3. Populasi Penelitian

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Seksi Pelayanan	15
2	Seksi Pengawasan dan Konsultasi	30
3	Seksi Penagihan	15

4	Seksi Pemeriksaan	22
5	Seksi Pengolahan data	8
Jumlah		90

Sumber : Data diolah

3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) apabila populasi sampel besar (>100), maka sampel dapat diambil dengan menggunakan metode presentase atau rumus slovin. Apabila populasi kecil (<100) maka sampel diambil dengan metode sensus (sampel jenuh) yaitu sampel adalah seluruh populasi.

Mengingat bahwa populasi dalam penelitian ini berjumlah 90 orang, maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 90 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

1. Angket (*Questioner*) yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. pertanyaan/ pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti.

Tabel 3.4
Skala Likert

Pernyataan	Bobot
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

2. Studi Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data berkaitan dengan internal instansi yang

diperoleh langsung dari instansi maupun dari dokumen-dokumen lainnya seperti buku, jurnal, publikasi dan lain-lain.

3.6 . Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah.

Menurut (Hair Jr, et.al, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (outer model), yakni
 - a. validitas konvergen (*convergent validity*);
 - b. validitas diskriminan (*discriminant validity*)
 - c. reliabilitas komposit (*composite reliability*)
2. Analisis model struktural (inner model), yakni
 - a. Koefisien determinasi (r-square);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

3.6.1. Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari

standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur maka dinilai valid, namun jika berkorelasi $< 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur maka dinilai tidak valid.

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE). jika $AVE > 0,5$ maka dinilai valid, namun jika $AVE < 0,5$ maka dinilai tidak valid.

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi 60 *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai *cronbach's alpha* yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi atau valid, namun jika nilai *cronbach's alpha* yang dicapai adalah $< 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang rendah atau tidak valid.

3.6.2. Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory.

1. *R Square*

Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Adapun nilai R square sebesar $> 0,7$ dikategorikan sebagai hubungan yang kuat, dan nilai R square sebesar $< 0,7$ dikategorikan sebagai hubungan yang lemah.

2. *F Square.*

Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai F-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. F-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai F-square sebesar $> 0,35$ dikategorikan sebagai pengaruh kuat, Nilai F-square sebesar 0,25-0,34 dikategorikan sebagai pengaruh sedang sedangkan Nilai F-square sebesar $< 0,25$ dikategorikan sebagai pengaruh lemah.

3. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

a. Direct Effect

Untuk mengukur hubungan antar variabel atau model di prediksi dengan premeter pengaruh langsung dan untuk menjelaskan hipotesis dapat dilihat dari nilai signifikansi perbandingan nilai t statistik dengan nilai t tabel pada tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ (alpha 95%) = 1,96. Kriteria pengambilan keputusan pada uji t sebagai berikut:

a. H_0 di terima jika : $t_{\text{statistik}} < t_{\text{tabel}}$ dan nilai P-value $\geq 0,05$, yang artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

b. H_1 di terima jika : $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$ dan nilai P-value $\leq 0,05$, yang artinya ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

b. Indirect Effect

Untuk mengukur hubungan antar variable atau model di prediksi dengan premeter pengaruh tidak langsung dan untuk menjelaskan hipotesis dapat dilihat dari nilai signifikansi perbandingan nilai t-statistic dengan nilai t-tabe pada tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ (alpha 95%) = 1,96. Kriteria pengambilan keputusan pada uji t sebagai berikut:

- a. H_0 di terima jika : $t_{\text{statistik}} < t_{\text{tabel}}$ dan nilai $P\text{-value} \geq 0,05$, yang artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b. H_1 di terima jika : $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$ dan nilai $P\text{-value} \leq 0,05$, yang artinya ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- c. *Total Effect*

Total effects adalah pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

a. Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada reponden yang merupakan pegawai di KPP Kota Medan maka diperoleh 90 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket, penulis melakukan klasifikasi penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin dan lama bekerja. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan pegawai di KPP Kota Medan. Adapun demografi responden sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<25 Tahun	1	1.1	1.1	1.1
25-35 Tahun	12	13.3	13.3	14.4
Valid 36-46 Tahun	52	57.8	57.8	72.2
>46 Tahun	25	27.8	27.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah yang berusia pada 36-46 tahun yaitu sebanyak 52 orang, kemudian >46 tahun adalah sebanyak 25 orang, dan yang berusia 25-35 tahun sebanyak 12 orang, dan terakhir responden yang berusia <25 tahun yaitu sebanyak 1 orang. Dengan komposisi umur responden di atas terlihat bahwa pegawai KPP Pratama Kota Medan ini adalah tenaga yang produktif dengan kematangan usia yang memadai, sehingga dapat diharapkan mampu bekerja dengan baik,

diharapkan juga kinerja pegawai dan instansi jadi lebih baik.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	58	64.4	64.4	64.4
Perempuan	32	35.6	35.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 64,4% atau sebanyak 58 orang, sedangkan perempuan sebesar 35,6% atau sebanyak 32 orang. Komposisi ini dipandang cukup baik dengan kolaborasi antara keanggotaan pegawai laki-laki dan perempuan, sehingga dapat saling mendukung dalam melaksanakan tugas yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dalam instansi.

Tabel 4.3
Lama Bekerja
Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 Tahun	9	10.0	10.0	10.0
1-5 Tahun	38	42.2	42.2	52.2
>5 Tahun	43	47.8	47.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja pegawai yang menjadi responden adalah mayoritas bekerja selama >5 tahun sebanyak 43 orang, 1-5 tahun sebanyak 38 orang, < 1 tahun sebanyak 9 orang. Data tersebut memperlihatkan bahwa pegawai KPP pratama Kota Medan ini adalah pegawai yang sudah cukup berpengalaman dalam menjalankan tugasnya sehingga diharapkan mempunyai kinerja yang baik.

b. Tabulasi Jawaban Responden

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y) , Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden. Berikut adalah tabulasi jawaban responden dari masing-masing variabel :

4.1.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berikut diuraikan hasil tabulasi responden berdasarkan jawaban terhadap variabel pengelolaan keuangan :

Tabel 4.4
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100
2	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
3	47	42.3	27	24.3	10	9	1	0.9	4	3.6	100	100
4	48	43.2	32	28.8	10	9	2	1.8	0	0	100	100
5	50	45	27	24.3	13	11.7	0	0	0	0	100	100
6	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100
7	48	43.2	37	33.3	4	3.6	1	0.9	0	0	100	100
8	37	33.3	51	45.9	2	1.8	0	0	0	0	100	100
9	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100
10	41	36.9	45	40.5	4	3.6	0	0	0	0	100	100
11	52	46.8	31	27.9	6	5.4	1	0	0	0	100	100
12	54	48.6	25	22.5	1	0.9	0	0	0	0	100	100

Data Penelitian Diolah (2024)

1. Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden atas pertanyaan tentang pekerjaan dilakukan dengan loyalitas dan tanggung jawab, mayoritas menyatakan sangat setuju (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju

- (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur.
2. Jawaban responden atas pertanyaan tentang pekerjaan dilakukan berdasarkan target yang ditentukan oleh instansi, mayoritas responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.
 3. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya dapat mengerjakan pekerjaan sekaligus dalam waktu bersamaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju (42,3%), setuju (24,3%), Kurang Setuju (9%), Tidak setuju (0,9%) dan Sangat tidak setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat mengerjakan pekerjaan lebih baik dari yang diharapkan.
 4. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya mampu bekerja dengan hasil yang cukup banyak mayoritas responden menjawab sangat setuju (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang banyak.
 5. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (45%) dan Kurang Setuju (24,3%) dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

6. Jawaban responden atas pertanyaan tentang saya menerapkan pola kerja disiplin untuk meningkatkan kualitas hasil kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menerapkan pola kerja disiplin yang baik.
7. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Pekerjaan yang saya lakukan akurat dan baik, sehingga tidak ada kendala biaya tambahan yang dikeluarkan oleh Instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan akurat dan baik.
8. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya mampu mengerjakan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sangat setuju (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik.
9. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya tetap bekerja dengan baik walaupun kepala divisi tidak berada di tempat mayoritas responden menjawab setuju (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik walau tidak diawasi.
10. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya akan membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan saya tanpa diminta mayoritas

responden menjawab sangat setuju (36,9%), setuju (40,5%), Kurang Setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan akan membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan tanpa diminta.

11. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya memiliki komunikasi yang baik antar rekan kerja yang lain mayoritas responden menjawab sangat setuju (46,8%), setuju (22,5%) dan Kurang Setuju (0,9%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan memiliki komunikasi yang baik antar rekan kerja yang lain.

12. Pada pertanyaan tentang Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju (48,6%), setuju (22,5%) dan Kurang Setuju (0,9%) dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Berdasarkan jawaban responden di atas kinerja pegawai pada KPP Kota Medan tergolong baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya kurang baik.

4.1.2. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berikut diuraikan hasil tabulasi responden berdasarkan jawaban terhadap variabel pengelolaan keuangan :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan kerja (Z)

No	Jawaban Kepuasan kerja (Z)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	43.2	32	28.8	10	9	2	1.8	0	0	100	100
2	50	45	27	24.3	13	11.7	0	0	0	0	100	100
3	47	42.3	27	24.3	10	9	1	0.9	4	3.6	100	100
4	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100

5	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100
6	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
7	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100
8	0	0	0	0	4	3.6	45	40.5	41	36.9	100	100
9	0	0	1	0.9	4	3.6	37	33.3	48	43.2	100	100
10	37	33.3	51	45.9	2	1.8	0	0	0	0	100	100

Data Penelitian Diolah (2024)

1. Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden atas pertanyaan tentang tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya, mayoritas menyatakan sangat setuju. (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan sesuai dengan kemampuan.
2. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan keinginan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju. (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan mengerjakan pekerjaan yang sesuai keinginan.
3. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai, mayoritas responden menjawab sangat setuju. (42,3%), setuju (24,3%), Kurang Setuju (9%), Tidak setuju (0,9%) dan Sangat tidak setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan sudah puas dengan sistem pemberian gaji
4. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai mayoritas responden menjawab sangat setuju. (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), ,dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan sudah puas atas besaran dan jenis tunjangan yang diterima.

5. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Kebijakan promosi (kenaikan pangkat/atau jabatan) di tempat kerja saya belum sesuai mayoritas responden menjawab sangat setuju. (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan belum puas dengan proses kenaikan jabatan
6. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Promosi ditempat kerja saya dilakukan secara obyektif mayoritas responden menjawab sangat setuju. (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan puas atas proses promosi jabatan yang objektif.
7. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Atasan dalam memberikan peringatan kepada pegawai kurang tegas mayoritas responden menjawab sangat setuju. (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat belum puas atas tindakan atasan dalam memberikan peringatan.
8. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Atasan tidak memberikan Penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas mayoritas responden menjawab sangat tidak setuju (36,9), Tidak Setuju (40,5) dan kurang setuju (3,6), dengan demikian pegawai pada KPP Kota Medan sudah puas atas penghargaan yang diberikan dalam menjalankan tugas.
9. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Sesama pegawai tidak menghormati hak-hak individual masing-masing mayoritas responden

menjawab sangat tidak setuju (43,2), Tidak Setuju (33,3) dan kurang setuju (3,6), dengan demikian pada KPP Kota Medan sudah puas atas rasa saling menghormati antar pegawai.

10. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Suasana kekeluargaan dalam kerja terbina dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju. (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan sudah puas terkait suasana kekeluargaan yang dibangun

Berdasarkan jawaban responden di atas kepuasam pegawai pada KPP Kota Medan tergolong baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang belum merasa puas.

4.1.3. Variabel Budaya Organisasi (X1)

Berikut diuraikan hasil tabulasi responden berdasarkan jawaban terhadap variabel pengelolaan keuangan :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Jawaban Budaya Organisasi (X1)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	43.2	32	28.8	10	9	2	1.8	0	0	100	100
2	50	45	27	24.3	13	11.7	0	0	0	0	100	100
3	47	42.3	27	24.3	10	9	1	0.9	4	3.6	100	100
4	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100
5	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100
6	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
7	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100
8	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100
9	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100
10	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
11	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100
12	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100

No	Jawaban Budaya Organisasi (X1)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
13	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
14	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100

Data Penelitian Diolah (2024)

1. Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya dapat bekerja dengan pelayanan yang baik, mayoritas menyatakan sangat setuju (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat bekerja dengan pelayanan yang baik.
2. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Pelayanan yang diberikan telah diatur dan disesuaikan dengan aturan instansi, mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (45%) dan Kurang Setuju (24,3%) dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan setuju bahwa pelayanan yang diberikan telah diatur dan disesuaikan dengan aturan instansi
3. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Instansi telah memberikan pelaporan informasi yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju (42,3%), setuju (24,3%), Kurang Setuju (9%), Tidak setuju (0,9%) dan Sangat tidak setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan telah mendapatkan pelaporan informasi yang baik dari instansi.
4. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Setiap pegawai mempunyai laporan yang dipertanggungjawabkan mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti

pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur.

5. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki mayoritas responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai kompetensi yang dimiliki.
6. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas dengan mengikuti pelatihan mayoritas responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan telah mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kualitasnya.
7. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Suasana kerja di instansi sangat harmonis mayoritas responden menjawab setuju (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan mendapatkan suasana kerja yang harmonis.
8. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Setiap pegawai saling menjaga hubungan baik dengan pegawai lainnya juga kepada wajib pajak mayoritas responden menjawab sangat setuju (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), ,dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan telah menjaga hubungan baik dengan pegawai lainnya.

9. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya menerima kritik tanpa menjadi defensif mayoritas responden menjawab sangat tidak setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menerima kritikan
10. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya dapat bekerja sungguh-sungguh untuk mencapai target instansi responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat bekerja sungguh-sungguh untuk mencapai target
11. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya mampu menyesuaikan diri dengan baik atas aturan yang diberikan responden menjawab setuju (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyesuaikan diri dengan aturan instansi.
12. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Setiap ada perubahan aturan disosialisasikan dengan baik kepada pegawai responden menjawab sangat setuju (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), ,dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menerima dan beradaptasi dengan perubahan aturan.
13. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Instansi memperlakukan karyawan secara adil responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju

(1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan telah mendapatkan perlakuan yang adil dari instansi.

14. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Suasana kerja berjalan dengan lancar karena kerjasama antar pegawai responden menjawab setuju (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan memiliki suasana kerja yang berjalan dengan lancar karena kerjasama yang baik

Berdasarkan jawaban responden di atas budaya organisasi pada KPP Kota Medan tergolong baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang belum mampu menyesuaikan diri atas budaya organisasi di KPP Kota Medan.

4.1.4. Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berikut diuraikan hasil tabulasi responden berdasarkan jawaban terhadap variabel pengelolaan keuangan :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)

No	Jawaban Motivasi Kerja (X2)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	43.2	32	28.8	10	9	2	1.8	0	0	100	100
2	50	45	27	24.3	13	11.7	0	0	0	0	100	100
3	47	42.3	27	24.3	10	9	1	0.9	4	3.6	100	100
4	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100
5	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100
6	34	30.6	24	21.6	20	18	10	9	2	1.8	100	100
7	42	37.8	43	38.7	5	4.5	0	0	0	0	100	100
8	53	47.7	30	27	7	6.3	0	0	0	0	100	100
9	37	33.3	33	29.7	16	14.4	2	1.8	2	1.8	100	100

Data Penelitian Diolah (2024)

1. Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya merasa puas menerima bonus sesuai dengan

penilaian hasil kinerja pribadi, mayoritas menyatakan sangat setuju (43,2%), setuju (28,8%), Kurang Setuju (9%) dan Tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan as menerima bonus sesuai dengan penilaian hasil kinerja pribadi

2. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Pemberian gaji dapat memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (45%) dan Kurang Setuju (24,3%) dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan menilai gaji sebagai motivasi.
3. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Insentif yang diberikan instansi sangat memotivasi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju (42,3%), setuju (24,3%), Kurang Setuju (9%), Tidak setuju (0,9%) dan Sangat tidak setuju (3,6%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan menilai instansi sebagai hal yang memotivasi pekerjaan.
4. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri mayoritas responden menjawab sangat setuju (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), ,dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan bekerja secara mandiri.
5. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.

6. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju (30,6%), setuju (21,6%), Kurang Setuju (18%), Tidak setuju (9%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu.
7. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya. mayoritas responden menjawab (45,9%), sangat setuju (37,8%), Kurang Setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik walau tidak diawasi.
8. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Prestasi yang saya capai sangat membantu dan bermanfaat dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju (47,7%), setuju (27%) dan Kurang Setuju (3,6%), ,dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuannya.
9. Jawaban responden atas pertanyaan tentang Saya selalu dipuji atas hasil kerja saya yang baik mayoritas responden menjawab sangat setuju (33,3%), setuju (29,7%), Kurang Setuju (14,4%), Tidak setuju (1,8%) dan Sangat tidak setuju (1,8%), dengan demikian berarti pegawai pada KPP Kota Medan puas atas pujian dari hasil kerjanya.

Berdasarkan jawaban responden di atas motivasi kerja pada KPP Kota Medan tergolong baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang motivasi

kerjanya kurang baik.

4.2 Analisis Data PLS

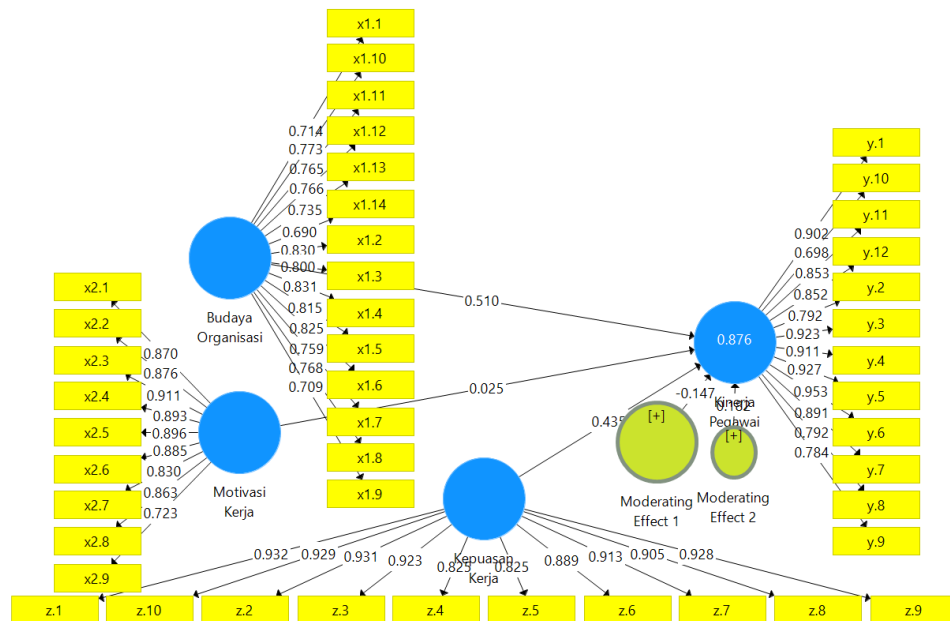
Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel. Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*

1) Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr, et.al, 2017).



Gambar 4.4 Struktural Model

Tabel 4.8 Nilai Outer Loading

Variabel	Nilai	Kategori
Budaya Organisasi	0,810	Valid
Motivasi Kerja	0,725	Valid
Kepuasan Kerja	0,737	Valid

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa nilai outer loading dari variabel budaya organisasi sebesar $0,810 > 0,70$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi dinyatakan valid, nilai outer loading dari variabel motivasi kerja sebesar $0,725 > 0,70$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja dinyatakan valid dan nilai outer loading dari variabel kepuasan kerja sebesar $0,737 > 0,70$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

2) Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang

baik (Ghozali, 2017).

Tabel 4.9
Average Variant Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.595
Kepuasan Kerja	0.812
Kinerja Pegawai	0.739
Motivasi Kerja	0.744

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai AVE variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja $> 0,500$ maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik atau valid.

3) *Composite Reliability*

Composite Reliability adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,700$ (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.10
Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.953
Kepuasan Kerja	0.977
Kinerja Pegawai	0.971
Motivasi Kerja	0.963

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai *Composite reliability* variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja $> 0,700$ maka dinyatakan bahwa setiap variabel adalah reliabel.

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat

dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variable

Tabel 4.11
Cronbachs Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0.949
Kepuasan Kerja	0.974
Kinerja Pegawai	0.967
Motivasi Kerja	0.956

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja $> 0,700$ maka masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*inner Model*)

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada peneltian ini akan dijelaskan mengenai uji sebagai berikut :

1) *R Square*

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur (Hair Jr, et.al, 2017). Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

Tabel 4.12
Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.876	0.872

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,876, artinya besaran pengaruh 87,6%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

2) *F Square*

F-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai F-square sebesar $> 0,35$ dikategorikan sebagai pengaruh kuat, sedangkan Nilai F-square sebesar $< 0,35$ dikategorikan sebagai pengaruh lemah.

Tabel 4.8
F Square

Variabel	Kinerja Pegawai
Budaya Organisasi	0.150
Kepuasan Kerja	0.294
Kinerja Pegawai	
Moderating Effect 1	0.026
Moderating Effect 2	0.050
Motivasi Kerja	0.451

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai F square $0,150 < 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh lemah, hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai F square $0,451 > 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh kuat, hubungan variabel moderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai F square $0,020 < 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh lemah, hubungan variabel moderasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai F square $0,050 < 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh

lemah,

3) Pengujian Hipotesis

a. *Direct Effect*

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.9
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.510	0.472	0.171	2.973	0.003
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.435	0.428	0.084	5.144	0.000

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,510 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai Tstatistic 2,973 > T tabel 1,96

dan *P-Values* sebesar $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Motivasi Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,435 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi Kerja akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *Tstatistic* 5,144 > *T* tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar $0,0000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

2) *Indirect Effect*

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (dengan perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai probabilitas (*P-Value*) < Alpha (0,05) maka *H₀* ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (*P-Value*) > Alpha (0,05) maka *H₀* ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.10
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 ->	0.147	0.163	0.122	3.203	0.003

Kinerja Pegawai					
Moderating Effect 2 -> Kinerja Pegawai	0.182	0.189	0.127	3.000	0.002

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh tidak langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) dimoderasi kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,147 (positif), maka variabel kepuasan kerja memoderasi peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi yang akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi kepuasan kerja memiliki nilai Tstatistic 3,203 > T tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar 0,003 < 0,05 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Berarti kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan.

Pengaruh tidak langsung variabel X2 (Motivasi Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) dimoderasi kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,182 (positif), maka maka variabel kepuasan kerja memoderasi peningkatan nilai variabel Motivasi Kerja akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi kepuasan kerja memiliki nilai Tstatistic 3,000 > T tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar 0,002 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. . Berarti kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja secara positif dan signifikan.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y1 (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,510 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai Tstatistic $2,973 > T \text{ tabel } 1,96$ dan *P-Values* sebesar $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlak, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Bismala, 2021). (Sutrisno, 2014) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi menghadirkan rasa emosional, bagian yang intangible dari organisasi. Jika struktur merupakan kerangka organisasi, maka budaya dapat kita sebut sebagai jiwanya (Tirtayasa, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nurhasanah et al., 2022), (Bismala, 2021), (Sopyan, 2018), (Wahyudi & Tupti, 2019) dan (Bodroastuti et al., 2018) menyatakan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan hasil penelitian tersebut berarti bahwa jika penerapan budaya organisasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu peningkatan budaya organisasi pada KPP Kota Medan perlu untuk terus ditingkatkan.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh langsung variabel X2 (Motivasi Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,435 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi Kerja akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai Tstatistic 5,144 > T tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar 0,0000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan perusahaan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi atau termotivasi untuk bekerja lebih giat biasanya mempunyai kinerja yang baik yang akan memberikan dampak baik juga terhadap institusi. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Tirtayasa, 2019), (Astuti et al., 2021), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Sembiring et al., 2021), (Hendra, 2020), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Tanjung et al., 2022), (Bahri, 2019), (Gardjito et al., 2014), (Bukhari & Pasaribu, 2019), (Rosmaini &

Tanjung, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan hasil penelitian tersebut berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu peningkatan motivasi kerja pada KPP Kota Medan perlu untuk terus ditingkatkan.

4.3.3. Peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh tidak langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) dimoderasi kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,147 (positif), maka variabel kepuasan kerja memoderasi peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi yang akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi kepuasan kerja memiliki nilai Tstatistic $3,203 > T$ tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Berarti kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya (Arianty et al., 2015). Budaya organisasi menitikberatkan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan peluang terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung perspektif dari masing-masing, seperti kepribadian

yang membentuk manusia.

Ketika budaya organisasi pada sebuah perusahaan berada dalam kategori positif hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, bahkan ketika budaya organisasi ini berdampak kepada kepuasan kerja pegawai maka akan lebih meningkatkan semangat bekerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan (Tirtayasa, 2019), (Astuti et al., 2021), (Marjaya & Pasaribu, 2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dengan hasil penelitian tersebut berarti bahwa jika penerapan budaya organisasi meningkat ditambah dengan kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu selain meningkatkan budaya organisasi pada KPP Kota Medan perlu juga untuk meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai.

4.3.4. Peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh tidak langsung variabel X₂ (Motivasi Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) dimoderasi kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,182 (positif), maka maka variabel kepuasan kerja memoderasi peningkatan nilai variabel Motivasi Kerja akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi kepuasan kerja memiliki nilai Tstatistic $3,000 > T$ tabel 1,96 dan *P-Values* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja

memoderasi pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Berarti kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Ketika motivasi kerja yang diberikan perusahaan berada dalam kategori positif hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, bahkan ketika motivasi kerja ditambah dengan kepuasan kerja pegawai maka akan lebih meningkatkan semangat bekerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Bukhari & Pasaribu, 2019). Motivasi merupakan pemberian atau penambahan 16 motif atau dapat pula diartikan sebagai suatu hal atau keadaan menjadi motif, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi adalah sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu, menurut (Sutrisno, 2014). Motivasi merupakan kondisi yang dapat membangkitkan, mengarahkan serta memelihara perilaku seseorang yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Kurnia et al., 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan (Tirtayasa, 2019), (Astuti et al., 2021), (Marjaya & Pasaribu, 2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dengan hasil penelitian tersebut berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat ditambah dengan kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu selain meningkatkan motivasi kerja pada KPP

Kota Medan perlu juga untuk meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan motivasi kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan
4. Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Medan

5.2 Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan Variabel Kinerja Pegawai, terdapat nilai yang rendah tentang pekerjaan dilakukan berdasarkan target yang ditentukan oleh instansi ,

sehingga diharapkan pimpinan untuk memperhatikan dan meningkatkan komunikasi dalam menciptakan dan mengawasi target yang ditentukan

2. Berdasarkan variabel kepuasan kerja, terdapat nilai yang rendah terkait Promosi ditempat kerja saya dilakukan secara obyektif, sehingga pimpinan diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang menyangkut promosi kenaikan jabatan pegawai.
3. Berdasarkan variabel budaya organisasi, terdapat nilai yang rendah terkait dengan Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki , sehingga diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan budaya organisasi dengan lebih maksimal agar kinerja pegawai meningkat.
4. Berdasarkan variabel motivasi kerja, terdapat nilai yang rendah terkait Instansi memperlakukan karyawan secara adil, sehingga diharapkan pimpinan memperhatikan motivasi pegawai dalam hal ini beberapa hal yang perlu ditingkatkan yaitu kesesuaian pekerjaan, pemberian upah dan suasana kekeluargaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dijelaskan keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada tiga variabel saja yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yaitu Budaya organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja sedangkan variabel mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai masih sangat banyak
2. Proses penyebaran angket atau kuesioner dapat menggunakan teknik manual dan *google form*, namun dalam penelitian ini hanya menggunakan

google form untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M. & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afandi, A. F., & Khamidi, A. (2018). Motivasi Atlet Mengikuti SSB Putera Buana FC KU 16 lamongan. *Jurnal Prestasi Olahraga*, 1(3).
- Arianty, N. & Jasin, H. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Perdana Publishing.
- Arifin, N. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.
- Astuti, R. & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L. & Mutholib, M. (2020). Perilaku Organisasi: Sebuah Pengantar (Revisi). *Medan: CV Symphony Baru*.
- Bodroastuti, T. & Suhaji, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Aset*, 20(2), 129–140.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (1), 89–103.
- Farizki, M. R., & Wahyuati, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 6(5).
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Gardjito, A. H. & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1).

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hair Jr, J. F. & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya (Strategi Mengelola Karyawan)*. CAPS (Center for Academics Publishing Service).
- Handayani, Y. & Tui, S. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol Pp) Kota Makassar. *MM Journal*, 2(1), 92–107.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hardiansyah, A. T. & Santika, M. (2018). Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Terbentuknya Sikap Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Klampis, Bangkalan. *Competence: Journal of Management Studies*, 12(2).
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12.
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kurnia, E. & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365–372.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.

Remaja Rosdakarya.

- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nurhasanah, N. & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 82–85. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419>
- Parlindungan, R. & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 677–689.
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turnover intention perawat (studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 322–333.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Saputro, A. C., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dan Permodalan Usaha Pada Komunitas UMKM “Cupu Pitoe” Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1).
- Sedarmayanti, S., & Haryanto, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap

- kinerja tenaga kependidikan fakultas kedokteran Universitas Padjadjaran. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 96–112.
- Sembiring, M. & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Sopyan, K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 14–18.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&d dan Penelitian Pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*.
- Suhanta, B. & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1396–1412.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keenam. Jakarta: Pranada Media Group.
- Tanjung, H. & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit. *Niagawan*, 11(2), 121. <https://doi.org/10.24114/niaga.v11i2.33186>
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Triatna, C. (2015). Perilaku organisasi dalam pendidikan. *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*.
- Umam, K. (2012). Perilaku Organisasi (II). *Bandung: CV Pustaka Setia*.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Keenam)*. Rajawali Pers.
- Yusuf, R. M. & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Employee Engagement,

Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Indospice Di Manado. *Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 4787–4797.