

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN
DAN BAWAHAN TERHADAP KINERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS
PERHUBUNGAN KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

TESIS

AGUSTINA LINDA
NPM : 2020030066

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

PENGESAHAN TESIS

Tesis ini disusun oleh:

Nama : Agustina Linda
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030066
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MANDAILING NATAL

Pengesahan Tesis

Medan, 27 Juli 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

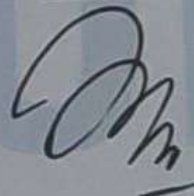
Pembimbing II



Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si


Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

ah Ketua Program Studi



Dr. Haxmanan Khair, S.E., M.B.A

PENGESAHAN

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP
KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS
PERHUBUNGAN KABUPATEN MANDAILING NATAL.**

AGUSTINA LIDA
2020030066

Program Studi : Megister 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 megister (M.M)
Pada Hari Kamis, 27 Juli 2023**

Komisi Penguji

1. ^{o/}Dr. Hazmanan Khoir, S.E., M.B.A

2. Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si

3. Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA

1.

2.

3.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MANDAILING NATAL

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar 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 penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 10 Oktober 2023

Peneliti



Agustina Linda
AGUSTINA LINDA
2020030066

ABSTRAK

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJAPEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MANDAILING NATAL

AGUSTINA LINDA

Program Studi Manajemen

Email: agustinalinda38@gmail.com

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, untuk mengetahui kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai ASN yang berjumlah 31 orang sedangkan P3K yang berjumlah 42 orang yang bekerja lebih dari 5 tahun di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal. Sedangkan sampel yang memenuhi kriteria penarikan sampel penarikan pengamatan yang dilakukan berjumlah 73 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Path Analysis, Partial Least Square (PLS) dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software SmartsPLS 3.0. Hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di ditolak. Sedangkan hipotesis kedua budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Mandailing Natal diterima. Pada hipotesis ketiga dan keempat kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal diterima. Pada hipotesis kelima dan keenam karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal diterima. Pada hipotesis ketujuh yaitu kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal diterima. Pada hipotesis kedelapan dan kesembilan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal diterima. Pada hipotesis kesepuluh Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai pada Dinas perhubungan Kabupaten Mandailing Natal diterima.

Kata Kunci : Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan Dan Bawahan, Kinerja dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF JOB CHARACTERISTICS, ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE QUALITY OF SUPERIOR-SUBORDINATE INTERACTION ON PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT THE MANDAILING NATAL DISTRICT TRANSPORTATION OFFICE

AGUSTINA LINDA

Manajemen Study Program

Email: agustinalinda38@gmail.com

The author's purpose of conducting research is to determine the influence of job characteristics on employee performance, to determine the influence of organizational culture on employee performance, to determine the influence of the quality of interaction between superiors and subordinates on employee performance, to determine the influence of job characteristics on work performance, to determine the influence of organizational culture on job satisfaction, to determine the influence of the quality of interaction between superiors and subordinates on job satisfaction, to determine the effect of job satisfaction on employee performance, to find out job characteristics on performance through job satisfaction, to find out organizational culture on performance through job satisfaction, to find out the quality of interaction between superiors and subordinates on performance through job satisfaction at the Mandailing Natal Regency Transportation Office. The approach used in this study is associative approach. The population in this study was the total number of civil servants totaling 31 people while P3K amounting to 42 people who worked for more than 5 years at the Mandailing Natal Regency Transportation Office. While the samples that met the criteria for sampling were made amounting to 73 people using saturated samples. The data collection technique in this study used questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study use Path Analysis, Partial Least Square (PLS) and Hypothesis Test. Data processing in this study used the SmartsPLS 3.0 software program. The results of testing the first hypothesis are known that the characteristics of the work on the performance of employees are rejected. While the second hypothesis of organizational culture on employee performance at the Mandailing Natal Transportation Agency is accepted. In the third and fourth hypotheses, the quality of interaction between superiors and subordinates on performance and job satisfaction on performance at the Mandailing Natal Regency Transportation Office are accepted. In the fifth and sixth hypotheses, job characteristics of employee job satisfaction and organizational culture of job satisfaction at the Mandailing Natal Regency Transportation Office are accepted. The seventh hypothesis, namely the quality of interaction between superiors and subordinates on employee job satisfaction at the Mandailing Natal Regency Transportation Office, is accepted. In the eighth and ninth hypotheses, job characteristics of job satisfaction through employee performance and organizational culture of job satisfaction through performance at the Mandailing Natal Regency Transportation Office are accepted. In the tenth hypothesis, the quality of interaction between superiors and subordinates on job satisfaction through employee performance at the Mandailing Natal Regency Transportation Office is accepted.

Keywords: Job Characteristics, Organizational Culture, Quality of Interaction between Superiors and Subordinates, Performance and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh Alhamdulillah,

Puji syukur tiada hentinya penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hidayah dan nikmat-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan proposal dengan judul: **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Interaksi Atasan Dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal”**. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Semoga semua bisa mendapatkan syafaatnya pada yaumul akhir kelak. Aamiin Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pasca Sarjana di Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam pelaksanaan dan proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena menyadari keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki. Jika terdapat masukan dan kritikan dari pembaca maka penulis akan menerimanya dengan senang hati. Tesis ini disusun dengan bantuan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung sehingga tesis ini dapat terwujud. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

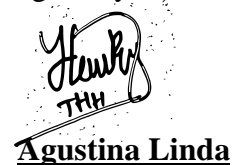
1. Terutama dan teristimewa kepada Ayahanda penulis H. Parlindungan dan Ibunda tercinta Hj. Nurbaiti serta Adik Rahmat Riski Taher, Hardiansah taher, Akbar Anwari Taher, M. Tarmizi Taher dan Feriansyah Taher yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat dari awal sampai akhir kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triyono Eddy S.H, M.Hum Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si. selaku Sekertaris Prodi Magister Manajemen sekaligus sebagai Dosen Pembimbing ke I penulis di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing ke II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penulisan tesis.
7. Dosen–dosen dan seluruh staff pengajar di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan.
8. Seluruh pegawai dan biro yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan urusan administrasi penulis.
9. Bapak Adiwardana S.STP. selaku Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
10. Bapak Rajamin SE. Selaku Kasi di UPT Pengujian Kendaraan Bermotor di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
11. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan selama perkuliahan berlangsung hingga selesainya perkuliahan dan selalu memberikan dukungan serta bantuannya khususnya kelas A Regular B stambuk 2022 Magister Manajemen.

Akhirnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar–besarnya, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunianya serta membalas segala budi baik yang diberikan kepada penulis. Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, 13 Juli 2023

Yang Menyatakan



Agustina Linda

2020030066

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Batasan Penelitian	15
1.6 Manfaat Penelitian	16
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Kajian Teoritis	17
2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.1.1.1 Manajemen.....	17
2.1.1.2 Sumber Daya Manusia	21
2.1.2 Kinerja.....	26
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai	26
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	28
2.1.2.3 Penilaian Kinerja Pegawai	34
2.1.2.4 Karakteristik Kinerja Pegawai	35
2.1.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai	35
2.1.2.6 Indikator Kinerja Pegawai	36
2.1.3 Karakteristik Pekerjaan	39
2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan	39
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan.....	41
2.1.3.3 Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan.....	42
2.1.3.4 Model Karakteristik Pekerjaan.....	50

2.1.3.5 Desain Karakteristik Pekerjaan	52
2.1.3.6 Indikator Karakteristik Pekerjaan	54
2.1.4 Budaya Organisasi	56
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi	56
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	58
2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi	60
2.1.4.4 Dimensi Budaya Organisasi	62
2.1.4.5 Fungsi Budaya Organisasi	63
2.1.4.6 Pembentukan Budaya Organisasi.....	65
2.1.4.7 Indikator Budaya Organisasi.....	65
2.1.5 Interaksi Atasan dan Bawahan.....	69
2.1.5.1 Pengertian Interaksi Atasan dan Bawahan.....	69
2.1.5.2 Aspek-Aspek Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan.....	76
2.1.5.3 Karakteristik Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan.....	78
2.1.5.4 Bentuk-Bentuk Interaksi Atasan dan Bawahan.....	79
2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Interaksi Atasan dan Bawahan.....	90
2.1.5.6 Indikator Interaksi Atasan dan Bawahan	92
2.1.6 Kepuasan Kerja.....	94
2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	94
2.1.6.2 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja.....	96
2.1.6.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja	99
2.1.6.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja	101
2.1.6.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	104
2.1.6.6 Pengukuran Kepuasan Kerja.....	106
2.2 Penelitian Terdahulu	108
2.3 Kerangka Konseptual.....	113
2.3.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja.....	113
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	114
2.3.3 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja.....	115
2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	116
2.3.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	118
2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	118
2.3.7 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan - Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja ..	120
2.3.8 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	121

2.3.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	123
2.3.10 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....	125
2.4 Hipotesis Penelitian	128
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	130
3.1 Pendekatan Penelitian	130
3.2 Definisi Operasional	130
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	134
3.3.1 Tempat Penelitian	134
3.3.2 Waktu Penelitian.....	134
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	135
3.4.1 Populasi Penelitian.....	135
3.4.2 Sampel Penelitian.....	135
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	135
3.6 Teknik Analisis Data.....	139
3.6 Measurement (<i>Outer</i>) Model	140
3.6.1 Validitas dan Reabilitas	140
3.6.2 Structural (<i>Inner</i>) Model.....	141
3.6.3 Alasan Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	141
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	143
4.1 Deskripsi Data.....	143
4.1.1 Karakteristik Responden	144
4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	144
4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	144
4.1.1.3 Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	146
4.1.1.4 Karakteristik berdasarkan Status Pekerjaan	147
4.2 Analisis Variabel Penelitian.....	148
4.2.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	148
4.2.2 Variabel Karakteristik Pekerjaan (X1).....	152
4.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X2).....	157
4.2.4 Variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X3)	164
4.3 Analisis Data.....	174
4.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effect)	175
4.3.2 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model) 175	
4.3.3 Pengujian Hipotesis.....	190

4.4. Pembahasan.....	196
4.4.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai	196
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	199
4.4.3 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Terhadap Kinerja Pegawai....	199
4.4.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	201
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	202
4.4.7 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja	203
4.4.8 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai.....	204
4.4.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai	206
4.4.10 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai.....	207
BAB 5 PENUTUP	208
5.1. Kesimpulan	209
5.2 Saran	210
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	211
DAFTAR PUSTAKA.....	213
LAMPIRAN	212

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja (SKP) PNS di Dinas Perhubungan Kab Madina	8
Tabel 1.2 Evaluasi Kerja Honorer di Dinas Perhubungan Kab Madina	9
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	105
Tabel 3.1 Indikator Kinerja	128
Tabel 3.2 Indikator Karakteristik Pekerjaan	128
Tabel 3.3 Indikator Budaya Organisasi	129
Tabel 3.4 Indikator Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan	129
Tabel 3.5 Indikator Kepuasan Kerja	130
Tabel 3.6 Jadwal Kegiatan Penelitian	131
Tabel 3.7 Penelitian Skala Likert's	134
Tabel 4.1 Skala Pengukuran Linkert	150
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	151
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	151
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	153
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	154
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	155
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Karakteristik Pekerjaan (X1).....	157
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X2).....	160
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X3).....	162
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	164
Tabel 4.11 Composite Reliability.....	168
Tabel 4.12 Discriminant Validity	169
Tabel 4.13 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion).....	171
Tabel 4.14 Outer Loading (Measurment Model)	172
Tabel 4.15 Cronbach Alpha & Composite Realibility	174
Tabel 4.16 R – Square	175
Tabel 4.17 F – Square	175

Tabel 4.18 Direct Effect	176
Tabel 4.19 Indirect Effect	178
Tabel 4.20 Total Effect	179
Tabel 4.21 Pengujian Hipotesis Direct Effect	181
Tabel 4.22 Pengujian Hipotesis Spesifict Indirect Effect	183

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian 1	111
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian 2	112
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian 3	113
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian 4	114
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian 5	115
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian 6	116
Gambar 2.7 Kerangka Konseptual Penelitian 7	117
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual Penelitian 8	120
Gambar 2.9 Kerangka Konseptual Penelitian 9	121
Gambar 2.10 Kerangka Konseptual Penelitian 10	124
Gambar 4.1 Desain Permodelan Persamaan Struktural	167
Gambar 4.2 Hasil Persamaan Struktural Alogaritma Direct Effect	178
Gambar 4.3 Hasil Persamaan Struktural Bootstrapping	183

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi jalannya roda organisasi. Tanpa unsur manusia sebagai perencana, pelaksana dan pengawas dalam suatu organisasi pemerintah tentu saja tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sumber daya manusia harus memiliki standar kemampuan, kualitas, mutu maupun keandalan dalam menjalankan tugas kerja sesuai dengan pendidikan, keahlian dan jenjang kepangkatan atau golongan yang dimiliki oleh tiap-tiap pegawai. Instansi pemerintah yang mempunyai organisasi yang baik dan benar yang didukung oleh para pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kemungkinan besar tidak akan mengalami hambatan-hambatan dalam mengerjakan tugasnya secara efektif dan semaksimal mungkin. Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai. Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan baik on the job site maupun off the job site, mutasi ataupun dengan cara promosi jabatan. Kemauan, motivasi, dan kemampuan yang dimiliki para pegawai dapat dikembangkan untuk kepentingan suatu organisasi yang tentunya berkaitan dengan kinerja pegawai aparatur dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Kinerja pegawai di organisasi pemerintahan yang bergerak di dalam pelayanan publik memerlukan pegawai dengan profesionalisme kerja yang baik karena kinerja pegawai akan mendapat penilaian langsung dari masyarakat itu sendiri. Kinerja pegawai yang rendah akan berdampak kepada kualitas pelayanan publik suatu instansi pemerintah yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok yang dapat diukur sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada individu atau kelompok tersebut. (Sinaga, Onita sari, dkk:2020) Kinerja yang berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi berbagai macam faktor diantaranya: karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, kualitas interaksi atasan dan bawahan serta kepuasan kerja para pegawai. Semua hal tersebut begitu erat hubungannya dengan bagaimana kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh para individu dalam sebuah instansi. Hal tersebut diharapkan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi serta loyal terhadap instansi, sehingga dengan begitu pegawai akan semakin produktif dan tidak menganggap sepele pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dalam setiap tugas, pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan pasti dibebankan dengan target bagaimana dan seberapa cepat kita menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai arahan yang diberikan atasan.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja. Menurut Sedarmayanti (2011) faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja diantaranya adalah karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Sementara Oktaviani (2020) mengemukakan bahwa hubungan atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya. Dengan pemahaman terhadap karakteristik pekerjaan diharapkan pegawai tersebut akan semakin berorientasi dibidang pekerjaannya. Pegawai akan menekuni, konsentrasi dan tanggung jawab yang disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan tingginya kualitas. Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang pegawai yaitu pegawai akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya. Kemudian pegawai tersebut akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu pegawai yang selanjutnya akan memperoleh hasil akhir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan, kualitas interaksi atasan dan bawahan yang tinggi serta rendahnya absensi dan rotasi pegawai.

Dalam Simamora, (2004) model karakteristik pekerjaan (job characteristic models) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (job enrichment). Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan

memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali.

Pengembangan model karakteristik pekerjaan yang selanjutnya disebut dengan teori karakteristik pekerjaan, menurut Elbadiansyah (2019) karakteristik pekerjaan adalah suatu uraian yang memberikan informasi dari pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban dari sebuah pekerjaan yang dibebankan pegawai. Dalam penelitian terdahulu Eva Arizka (2020) menyatakan bahwa “Pemberian karakteristik pekerjaan disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusia yang dilakukan dengan cara memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas serta bidang yang dikuasai oleh pegawai. Hal ini diharapkan mampu dalam meningkatkan kinerja para pegawai agar lebih optimal, dikarenakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan bidang yang ditekuninya. Namun kepuasan kerja para pegawai tidak efektif apabila karakteristik pekerjaan yang mereka terima sangat berat, untuk menghasilkan kepuasan kerja yang maksimal maka pemberian tugas atau karakteristik pekerjaan yang diberikan harus seimbang dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki oleh pegawai”. Menurut Robbins (2003) “Teori karakteristik pekerjaan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan karakteristik pekerjaan, budaya

organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, kepuasan dan kinerja pegawai. Menurut Panggabean (2004) Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana berkaitan dengan cara bagaimana pegawai menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Hoki (2017) menyatakan bahwa “karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai”. Peneliti yang mengadopsi pendekatan ini berpendapat bahwa kepuasan kerja seorang individu ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang akan memenuhi kebutuhan individu tersebut. Tuntutan pekerjaan bisa membantu pegawai menyesuaikan pekerjaan mereka dengan mengurangi ketidakpastian dan meminimumkan risiko pembelajaran melalui trial and error dan mengarahkan sikap kerja yang positif. Dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai, pekerja juga akan lebih baik hasil kerjanya, sehingga kinerjanya akan menjadi lebih baik dan optimal.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut (Sutrisno,2010) budaya organisasi adalah suatu kekuatan social yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Maith (2015) budaya organisasi membuat suatu perusahaan untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan Instansi, sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan Instansi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh

terhadap perilaku dan efektifitas. Oleh sebab itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja para pegawai dengan menciptakan lingkungan sosial yang baik dan harmonis akan membuat para pegawai nyaman dan bersemangat untuk bekerja serta dengan begitu rasa puas akan lingkungan sosial yang harmonis akan meningkatkan kinerja tim dalam sebuah organisasi, sehingga kinerja instansi akan semakin produktif dengan hal tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nur Intan, 2021) menyatakan bahwa “budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan”. Budaya organisasi adalah sebuah karakter yang sering dilakukan di dalam suatu perusahaan untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal dan biasanya membentuk norma dan nilai yang baik, sementara itu kinerja pegawai adalah 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, sementara itu kepuasan kerja sendiri yang berkaitan dimana pegawai tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Kualitas interaksi atasan-bawahan adalah penilaian anggota organisasi terhadap dinamika hubungan antara atasan dengan bawahan yang bersifat multidimensional di dalam suatu organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model kualitas interaksi atasan dan bawahan didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya.

Sedangkan menurut (Daft, 2011) kualitas interaksi atasan dan bawahan berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Heriyadi (2021) dalam konsep Leader-Member Exchange menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka dapat memberikan dampak positif terhadap munculnya sikap positif dari pegawai seperti meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, mengurangi tingkat *turnover* (gonta ganti) pegawai, psikologis pegawai yg baik, dan dapat mendorong tumbuhnya perilaku yang positif di lingkungan kerja. Seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh organisasi. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat pegawai lebih menunjukkan semangat yang tinggi untuk bekerja. Semangat tersebut akan memunculkan rasa kepuasan kerja bagi para pegawai, yang dimana hal tersebut membuat pegawai bekerja lebih maksimal dan berlomba dalam meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja dari para pegawainya secara tidak langsung semakin mempercepat organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka.(Handoko,2000) Sedangkan menurut (Hasibuan,2009) menyatakan bahwa sikap emosional yang menyenangkan akan mencintai pekerjaannya. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada organisasi apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Natalia, William dkk,2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja, yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai semakin tinggi pula.

Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal adalah instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal memiliki struktur yang cukup kompleks diantaranya meliputi kepala dinas,sekertaris, bidang sarana dan prasarana transportasi, bidang lalu lintas, bidang angkutan serta bidang pengendalian dan operasional. Dari tugas dan tanggung jawab yang diperoleh diperlukan karakteristik pekerjaan yang sesuai, penerapan budaya organisasi, adanya interaksi atasan-bawahan yang baik dan harmonis, yang akan menimbulkan kepuasan kerja, dan akhirnya berdampak pada kinerja yang memuaskan. Kinerja yang optimal suatu organisasi tidak lepasnya dari kinerja yang dilakukan oleh para individu pegawai dan kelompoknya. Kinerja pegawai dari instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal masih belum

optimal. Hal ini terlihat dari pencapaian kinerja pegawai yang belum memuaskan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1.1 Penilaian kinerja (SKP) ASN di Dinas Perhubungan
Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2020-2022**

Tahun	Nilai Kinerja	Target
2020	81.48	90-120
2021	82.02	90-120
2022	82.28	90-120

Sumber : Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai kinerja belum optimal dimana target belum dapat dicapai, sehingga masih perlu peningkatan. Dari rata-rata pencapaian nilai SKP yang diperoleh mengalami peningkatan di setiap tahunnya, tetapi peningkatan tersebut tidak terlalu signifikan, dikarenakan nilai SKP ASN “Belum Mencapai Target”, maka ASN masih perlu perbaikan seoptimal mungkin dari segi kinerjanya, agar kedepan dapat mencapai target.

**Tabel 1.2 Evaluasi Kinerja P3K di Dinas Perhubungan Kabupaten
Mandailing Natal Tahun 2020-2022**

Tahun	Penilaian Kinerja	Target
2020	82.30	91-100
2021	82.57	91-100
2022	82.74	91-100

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

Dari tabel diatas memperlihatkan bahwa kinerja P3K juga belum mencapai target. Walaupun terdapat peningkatan dari tahun 2020 sampai tahun 2022 peningkatannya belum signifikan dan masih belum mencapai target. Oleh karena itu, masih perlu perbaikan kinerja dari pegawai P3K agar dapat mencapai target kinerja. Kurang optimalnya pencapaian kinerja ASN,

baik PNS maupun P3K Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya diduga disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang belum sesuai, budaya organisasi yang belum dijalankan dengan baik, kualitas interaksi atasan-bawahan yang belum efektif dan kepuasan kerja yang belum sepenuhnya tercapai.

Masalah karakteristik pekerjaan di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal belum sesuai, terlihat dari jabatan yang diemban pegawai atau tugas/pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan; penugasan kepada pegawai kadang kala tidak sesuai dengan bidang tugasnya. Disamping itu, budaya organisasi juga belum sepenuhnya diterapkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal, yang mana butir-butir budaya kerja ASN yaitu “Berakhlak” sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara belum diterapkan sepenuhnya, seperti : belum berorientasi pelayanan, kompetensi yang masih belum memadai dan hubungan antar pegawai yang belum bersifat kolaboratif. Permasalahan lainya adalah kualitas interaksi atasan-bawahan belum efektif, hal ini dibuktikan dengan seringnya terjadi miscommunication antara bawahan-atasan serta para pegawainya. Beberapa pegawai sering menunda pekerjaannya dan akan diselesaikan pada saat tenggat waktunya sudah hampir berakhir. Akibatnya terkadang berulang kali atasan memperingatkan namun tidak terlalu diperdulikan oleh para pegawai. Demikian pula halnya dengan masalah kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal belum optimal dimana sebagian pegawai merasa kurang puas dalam bekerja. Hal ini disebabkan

karena komunikasi yang kurang intensif sehingga suasana kerja antar pegawai kurang menyenangkan, tidak adanya reward atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, dan rekan kerja kurang saling melengkapi serta promosi jabatan yang kurang jelas.

Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas bahwa dapat diperoleh informasi tentang permasalahan dan dapat dijadikan sebagai identifikasi masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing natal belum optimal, terlihat dari nilai nilai SKP (penilaian kinerja) ASN baik PNS maupun P3K belum mencapai target.
2. Karakteristik pekerjaan di Dinas Perhubungan belum sesuai dimana jabatan yang diemban sering tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, dan penugasan kerja kadangkala tidak sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai.
3. Budaya organisasi belum sepenuhnya diterapkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal dimana terlihat bahwa pegawai umumnya belum berorientasi pelayanan, kompetensinya masih belum memadai dan hubungan antar pegawai juga belum bersifat kolaboratif.

4. Kualitas interaksi atasan-bawahan belum efektif, terlihat dari seringnya terjadi kurangnya komunikasi yang baik antara atasan-bawahan, yang mana para pegawai sering menunda pekerjaan, bila ditegur oleh atasan pegawai tidak terlalu menghiraukannya.
5. Kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal belum optimal dimana sebagian pegawai merasa kurang puas dalam bekerja, disebabkan karena komunikasi yang kurang intensif sehingga suasana kerja antar pegawai kurang menyenangkan, tidak adanya reward atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, dan rekan kerja kurang saling melengkapi serta promosi jabatan yang kurang jelas.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
3. Apakah kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?

4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
5. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
7. Apakah kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
8. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?
10. Apakah kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

1.5 Batasan Penelitian

1. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penulis membatasi penelitian ini hanya pada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut diatas.
2. Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Dalam penelitian ini responden dibatasi pada seluruh PNS dan P3K yang bekerja lebih dari 5 tahun di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat berbagai pihak antara lain:

1. Manfaat Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan khususnya dalam masalah karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan kualitas interaksi atasan dan bawahan, kinerja, kepuasan kerja pegawai serta dapat berguna untuk memberikan solusi terhadap masalah yang berkaitan.

2. Manfaat Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan solusi untuk memecahkan masalah yang sedang di hadapi Instansi, khususnya yang berkaitan dengankarakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan kualitas interaksi atasan dan bawahan, kepuasan kerja dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Manfaat Praktis

Manfaat penelitaian ini diharapkan mampu memberikan penjelesan empiris dan analisis dalam upaya mendapatkan kepuasan kerja pegawai di Dinas perhubungan kabupaten Mandailing Natal.

4. Manfaat Teoritis

Sebagai dasar pertimbangan serta sebagai reperensi bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan

dalam bidang manajemen SDM sehingga diharapkan dapat menyumbang model-model penelitian yang lebih sempurna dengan topik-topik yang sesuai

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Manajemen

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen tersebut.

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). Sedangkan menurut Afandi (2018) Manajemen adalah proses kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Menurut Feriyanto, Andri dan Shyta, Endang Triana. (2015) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi, hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi. 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 Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja agar mencapai hasil yang diinginkan serta bertujuan untuk pencapaian visi dan misi bersama dalam sebuah organisasi.

2.1.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Amirullah (2015) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

rencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkahlangkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human *error* yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja pegawai untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

Fungsi manajemen sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen) dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengordinasi, dan mengendalikan. (Burhanudin Gesi, 2019)

2.1.1.2 Sumber Daya Manusia

Menurut R. Sabrina (2021) manajemen sumber daya manusia merupakan Sebuah rangkaian keputusan yang diambil demi mengelola hubungan dari ketenagakerjaan, seperti contohnya para calon pegawai, pegawai lama atau tetap, dan para pensiunan dengan maksimal dimulai dari proses perekrutan, penyeleksian, penempatan, serta pemeliharaan yang di dalamnya terdapat kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan yang berupa karir, pendidikan, dan pelatihan, serta terminasi yang berguna dalam meraih tujuan organisasi pada umumnya disebut dengan manajemen SDM atau sumber daya manusia. Tentu saja tujuan organisasi adalah untuk memelihara ketenagakerjaan dan meningkatkan kinerja atau performa dari para pegawai atau tenaga kerja. Manajemen SDM memegang kendali penuh untuk dapat menjaga tetap berjalannya organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan yang sudah diupayakan selama ini.

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimanamengatur hubungan dan peranan

sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Gauzali dalam Kadarisman (2013) Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam pengertian sumber daya manusia yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya. (Sukirno, 2006)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan instansi.

2.1.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep dari fungsi manajemen sumber daya manusia itu sendiri banyak digunakan, dicari, dan dikembangkan, di berbagai sektor usaha (Ririn Yuzarni, 2022). Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012) meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan Instansi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Karena organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan Instansi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Pengadaan juga mencakup diantaranya:

- a. Analisis pekerjaan, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut akan diketahui uraian (*description*) dan syarat-syarat (*requirement*) yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b. Perencanaan SDM, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumberdaya manusia baik yang bersumber dalam maupun luar organisasi diperkirakan pada suatu periode tertentu.
- c. Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi.
- d. Seleksi SDM, kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- e. Penempatan SDM, kegiatan ini sebagai penempatan tenaga kerja kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak di artikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian mencakup beberapa hal lain di antaranya:

- a. Motivasi kerja, merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- b. Kepuasan kerja, merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Kepemimpinan, kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau

bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik di lakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai dan pendidik serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan lembaga pendidikan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undangundang No. 12 tahun 1964.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai ataupun diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Dalam hal ini kerja yang optimal yang dilakukan organisasi akan membawa organisasi dalam pencapaian tujuannya. Menurut Ahmad

fauzi & Rusdi Hidayat (2020) kinerja pada hakikatnya adalah bentuk perwujudan kinerja seseorang pada suatu unit organisasi dimana dia bekerja.

Menurut Ahmad Subhan (2019) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dinilai dengan membandingkan standar yang sudah ditetapkan sehingga terlihat apakah prestasi karyawan tersebut sudah baik atau belum baik. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012), “kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibanding dengan satu set standard an kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”.

Pengertian kinerja menurut kinerja pegawai menurut Siagian dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020) menjelaskan definisi kinerja pegawai ialah “Sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu”. Rivai dan Sagala (2004) berpendapat bahwa hasil kerja karyawan selama periodeterentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target, atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Sedangkan menurut Prabowo (2005) kinerja lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai kinerja yang ditetapkan.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal dan target yang telah ditentukan, sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana dan tercapai, maka dapat dinyatakan

bahwa pegawai mempunyai kinerja yang baik. Menurut Mangkunegara (2001) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Enny (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik demikian pula sebaliknya.

Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

3. Rancangan Pekerjaan, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar. Pada dasarnya rencana kerja digunakan untuk memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaan.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian atau watak seseorang yang setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dari dalam dirinya, maka pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengatur dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.
8. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan,

mengatur hal-hal yang berlaku umum dan harus dipatuhi oleh anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Juga jika seseorang senang atau senang dan tidak menyukai pekerjaan, itu akan mempengaruhi pekerjaan pegawai. Jadi kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, tata letak, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan dimanapun mereka tidak bekerja. Loyalitas ini ditunjukkan dengan sungguh-sungguh bekerja keras meskipun perusahaan sedang dalam kondisi buruk.
12. Komitmen merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja. Komitmen juga diartikan sebagai ketaatan terhadap janji yang dibuat oleh pegawai.
13. Disiplin kerja merupakan usaha pegawai untuk melaksanakan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa dalam bentuk waktu, seperti datang ke tempat kerja tepat waktu.

Wibowo (2010) dalam Jufrizen & Lubis (2020), mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
6. Aturan-aturan perilaku yaitu para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka menggunakan bahasa, teknologi dan ritual yang sama berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.

Menurut Sedarmayanti (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan skill yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula.

2. Pengetahuan Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
3. Karakteristik pekerjaan merupakan rancangan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Gaya kepemimpinan merupakan gaya seorang sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
5. Pendidikan tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan melalui jalur pendidikan formal maupun informal.
6. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi ditempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja.
7. Disiplin kerja merupakan suatu karyawan dalam menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini merupakan waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
8. Kepuasan kerja Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah

melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka dalam bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

9. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengatur tugas yang diberikannya.
10. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
11. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau suatu perusahaan. Kebiasaan norma ini mengatur al yang berlakudan dterima secara umum seerta harus dipatuhi oleh suatu perusahaan atau oganisasi.
12. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.2.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut R. Sabrina (2021) penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur yang mengikuti kriteria -kriteria berikut:

1. Penetapan standar kerja
2. Penilaian prestasi sebenar pekerja berhubung dengan standar kerja yang ditetapkan.
3. Maklum balas untuk pekerja memotivasi mereka agar meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih tinggi lagi.

Terdapat beberapa alasan mengapa penilaian kinerja perlu dilaksanakan :

- a. Penilaian memberikan informasi apakah promosi dan penetapan gaji pegawai dapat dilakukan.
- b. Evaluasi membuka kesempatan bagi atasan dan bawahan mengamati perilaku terkait kinerja pegawai.

Menurut R. Sabrina (2021), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dilakukan oleh manajemen atau yang berwenang dan biasanya pihak atasan atau pihak lain yang langsung dilantik secara langsung menangani kegiatan ini. Hasilnya kemudian diserahkan kepada manajemen tenaga kerja untuk dikaji lebih lanjut sesuai dengan keperluan selanjutnya, baik itu terkait kepentingan individu tenaga kerja maupun demi kepentingan perusahaan

serta aktivitasaktivitas yang berhubungan dengan program, output program dalam bentuk produk maupun jasa, dan outcome dari produk atau jasa tersebut. Program dapat berupa aktivitas, fungsi,

proyek, atau kebijaksanaan yang memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi.

2.1.2.4 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2004:68) sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

Untuk meningkatkan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. (Dinda Fatmah, 2017)

2.1.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Nurjaya (2021) tujuan dari penilaian kinerja pegawai meliputi:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas

2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

Kinerja memiliki arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin dapat dilakukan mutasi atau bahkan dilakukan demosi Arianty dalam (Afandi & Bahri, 2020).

2.1.2.6 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah sesuatu yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Indikator digunakan untuk memastikan bahwa kinerja semakin meningkat hari demi harinya dan menjadi pengukur untuk memastikan kemajuan menuju tujuan.

Menurut Robbins (2016) Indikator dari kinerja yaitu ;

1. Kualitas Kerja

Kuatitas adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan yang dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

5. Kemandirian

Merupakan dimana seorang harus mampu dalam mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan secara mendetail oleh atasan.

Sedangkan Menurut A. A. A. P. Mangkunegara (2016)

indikator-indikator dari kinerja adalah meliputi :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Kendala Kerja

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat

mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap kerja

Sikap kerja yang dimiliki terhadap perusahaan, pegawai lain pekerjaan serta kerja sama.

Sedangkan menurut Setiawan & Dewi (2014), “Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelola waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya”.

Sedangkan menurut Bangun (2012) standart pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudah penilaian kinerja pegawai, standart pekerjaan harus dapat diukur melalui jumlah,

kualitas, ketepatan waktu pengerjaannya, kehadiran, kemampuan bekerjasama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah Pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standart pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap pegawai dalam instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan bekerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar pegawai sangat dibutuhkan.

2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup

organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Menurut (Purwanto & Soliha, 2017) karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan menurut Gunastri (2009) merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dan pada pekerjaan yang tidak memuaskan.

Berry and Houston yang dialihbahasakan oleh M. Surya (2008), berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah : Sikap aspek internal dari kerja itu sendiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Menurut Eva Arizka (2020) Karakteristik pekerjaan adalah keyakinan atau kemampuan seseorang pegawai yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas. Untuk menyelesaikan tugas juga harus ada semangat kerja yang tinggi dan motivasi yang tinggi agar bisa

percaya diri untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu, Otmo (2012) mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut penulis dapat menarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat – sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan dan disukai oleh pegawai namun di perlukan kemampuan seseorang dalam menyelesaikannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan menurut (Puspita, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Pegawai merasa bahwa hasil pekerjaannya dapat terlihat dan dapat dievaluasi.
2. Pegawai memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
3. Pegawai memiliki otonomi untuk mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaannya.
4. Pengalaman kerja yang bermanfaat.
5. Pengalaman untuk bertanggung jawab.
6. Pengetahuan hasil nyata.

Faktor karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggungjawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Subyantoro, 2009). Selain faktor kinerja seseorang, faktor lingkungan kerja juga penting, karena lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Nitisemito, 1996).

Model karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa dimensi inti pekerjaan lebih memberikan penghargaan atau rasa puas yang lebih besar bagi pegawai, ketika pegawai tersebut mengalami tiga kondisi psikologis yang disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri. Menurut Luthans (2005), ketiga kondisi psikologis kritis yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan ini adalah:

1. Pengalaman kerja yang bermanfaat (*Experienced meaningfulness of the work*).
2. Pengalaman untuk bertanggung jawab (*Experienced responsibility for outcomes of the work*).
3. Pengetahuan hasil nyata (*Knowledge of the actual result of the work activities*).

2.1.3.3 Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai yang memainkan peranan

penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Simamora (2004) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan.

Hackman dan Oldham dalam Widagdo (2006), mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Sementara itu, Gunastri (2009), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan itu sendiri merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Apabila memahami karakteristik pekerjaan, setiap individu yang bekerja dapat memantapkan pekerjaannya secara lebih produktif.

Morris dan Venkathes (2010), menggambarkan karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas dan kepuasan kerja dosen yang dirancang untuk memainkan peranan pentingnya dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup perguruan Tinggi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan SDM dan memberikan motivasi untuk menghasilkan kinerja Pendidikan Tinggi dengan kualitas yang superior. Karakteristik

pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*).

Menurut Hackman dan Oldham dalam Dost (2012) setiap inti dari pekerjaan mencakup aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana dan rutin maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Memberi kebebasan dalam menangani tugas tugasnya akan membuat seorang mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi.

Karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting yaitu: a). mendalami makna kerja, b). memiliki tanggung jawab akan hasil kerja dan c). pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran tugas kerja. Berry dalam Robbins (2003) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas,

kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan.

Mengacu pada konsep Stoner dalam Batman (2009) karakteristik pekerjaan sebagai pengajar adalah sifat seseorang yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan Robbins (2003), Davis dan Newstrom (2008) menyatakan karakteristik pekerjaan apapun dapat di gambarkan dalam lima aspek pekerjaan yang meliputi: a). Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), b). Identitas tugas (*task identity*), c). Arti tugas (*task significance*), d). Otonomi (*autonomy*); dan e). Umpan balik (*feedback*), yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan informasi yang langsung dan jelas oleh pihak individu mengenai efektivitas kinerjanya.

Ada beberapa pengertian karakteristik pekerjaan dan dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok secara organisasi (Handoko, 2004).

Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Jadi karakteristik pekerjaan adalah uraian pekerjaan

yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai kepuasan.

Menurut Handoko (2004), pekerjaan dapat diibaratkan sebagai jembatan penghubung antara anggota organisasi dengan organisasinya. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi para anggota dikelompokkan ke berbagai jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pembagian pekerjaan dalam organisasi merupakan langkah penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Robbins (2003:623) menegaskan karakteristik pekerjaan dalam tiga ranah penting, yaitu: teori atribut tugas wajib (*requisite task attributes theory*), teori model karakteristik pekerjaan dan model pemrosesan informasi sosial, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori atribut tugas wajib (*requisite task attributes theory*).
Pertengahan Dasawarsa 1960-an Turner dan Lawrence dalam Robbins (2003), adalah perintis pendekatan karakteristik tugas. Telaah riset mereka menilai dampak dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran. Seorang pekerja akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang rendah.
2. Teori model karakteristik pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan (*JCM – job characteristics model*) dari Hackman dan

Oldham dalam Gunastri (2009), menjelaskan bahwa setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Nilai tinggi rendahnya dimensi pada suatu pekerjaan tentu saja dapat berbeda-beda. Semakin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan maka semakin besar kemungkinan tenaga kerja akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Teori model pemrosesan informasi sosial. Model sistem informasi pemrosesan (SIP) bahwa pekerja mengambil sikap dan perilaku sebagai tanggapan terhadap syarat-isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain dengan siapa mereka mengadakan kontak. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga atau pelanggan.

Mengacu pada tiga konsep dasar sebagaimana yang dikemukakan Robbins (2003), model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali.

Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Pemerayaan pekerjaan (*jobenrichment*) itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan menurut Davis dan Newstrom (2008) bahwa karakteristik pekerjaan disebut juga *Core job dimension*: “*Core job dimension are the defining characteristic of an employee's job that have the potential to motivate effort and performance*” (*Core job dimension* diartikan sebagai karakteristik dari pekerjaan pegawai yang berpotensi dalam memotivasi kerja dan meningkatkan prestasi).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Davis dan Newstrom (2008) ,bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan. Berry dalam Wijono (2002) mengenai pengertian karakteristik pekerjaan: Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan. Adapun pengertian karakteristik pekerjaan menurut Stoner dalam Subyantoro (2009) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat dari seorang pekerja dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan. Hackman dan Oldham (2005), kemudian meneliti tentang berbagai karakteristik pekerjaan ini menyatu secara langsung dengan sifat individu dan tingkah laku kerja. Penelitian ini dilakukan di sebuah organisasi perusahaan dan itupun memfokuskan pada lima aspek karakteristik pekerjaan yaitu keragaman keterampilan, kejelasan tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai.

Menurut Oldham dan Hackman (2010), karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang yaitu akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu tenaga kerja yang selanjutnya akan memperoleh hasil ahir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan kerja, serta rendahnya absensi dan rotasi tenaga kerja.

Mangkuprawira (2002) menyatakan bahwa, karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Sigit (2003) suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik yang menarik bagiseseorang dan menyenangkan untuk dikerjakan dapat menimbulkan motivasi bagi pekerjanya. Schermerhorn (2002) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang memiliki sifat penting khusus. Robbins (2003), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasankerja dan kinerja.

Menurut Robbins (2003), bahwa seorang manajer (pimpinan) dapatmerangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab dan memungkinkan pemberian timbal balik (umpan balik) secara jelas bagi prestasi kerja yang telah diperoleh bawahannya sebagai salah satu alat motivasi individu agar mau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebaik mungkin dan dengan hasil yang optimal.

2.1.3.4 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut Tatang Mulyana (2020) Model karakteristik pekerjaan merupakan kemampuan untuk mengukur seperangkat

kriteria kebutuhan pekerja untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan serta memutuskan desain pekerjaan tersebut. Sedangkan Robbins (2003) model karakteristik pekerjaan mengemukakan bahwa pekerjaan apapun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama, yaitu:

1. Keanekaragaman Keterampilan (*Skill Variety*) Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas Tugas (*Task Identity*) Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
3. Arti Tugas (*Task Significance*) Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi (*Autonomy*) Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.
5. Umpan Balik (*Feedback*) Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

2.1.3.5 Desain Karakteristik Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan pengaturan pekerjaan, tugas dan tanggungjawab dalam suatu unit kerjayang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan, dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja. Desain pekerjaan perlu mendapatkan perhatian lebih karena alasan-alasan berikut:

1. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar pada kinerjanya.
2. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karena seorang tenaga kerja yang puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu belum tentu memuaskan bagi yang tenaga kerja lainnya.
3. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

Menurut Munandar (2001); Kartono (2002); Pierce, Jussila dan Cummings (2009), ada lima ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Kelima ciri intrinsik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Keragaman ketrampilan (*skill variety*). Banyaknya ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2. Jati diri Tugas (*task identity*). Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri menimbulkan rasa tidak puas.
3. Tugas yang penting (*task significance*). Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyaidampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekansekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
4. Otonomi. Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertianketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaandan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaanyang memberi kebebasan, ketidak tergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
5. Umpan balik. Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentangkeefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkatingkat kepuasan.

2.1.3.6 Indikator Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik. Agung (2003), menyebutkan bahwa setiap pekerjaan memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. Otonomi, kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
2. Identitas Tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan pegawai dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
3. Signifikansi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, dengan indikator dampak pekerjaan terhadap pegawai lain dalam satu departemen dan lain departemen.
4. Umpan balik, yaitu informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja pegawai, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

Sedangkan Indikator karakteristik pekerjaan menurut Robbins dan Judge (2009) yaitu :

1. Keanekaragaman Keterampilan

Merupakan sampai dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.

2. Identitas Tugas

Merupakan tugas yang dapat diidentifikasi dengan melihat keterlibatan dan kesempatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Signifikansi Tugas

Merupakan arti penting suatu pekerjaan dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi internal maupun eksternal.

4. Otonomi

Merupakan kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.

5. Umpan Balik Pekerjaan atau Hasil Kerja

Merupakan informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja pegawai, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan

penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

Keempat karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi pegawai, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran pegawai.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah karakteristik dan pedoman yang dianut oleh para anggota organisasi atau kelompok tertentu. Perlu dipahami bahwa budaya ini berperan penting untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang. Selain itu budaya organisasi juga berguna sebagai alat untuk menentukan arah organisasi dan mengarahkan yang boleh dilakukan dan yang tidak.

Jufrizen (2017) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku pegawai dalam bekerja apabila budaya tersebut sangat cocok dan mendukung pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan menopang kesejahteraannya dengan kata lain, budaya organisasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam instansi (Sagita , 2018).

Menurut Edy Sutrisno (2010) Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan social yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

H. E. Sutrisno (2019) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*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.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah karakter yang sering ditemui di dalam suatu perusahaan untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal dan biasanya membentuk norma dan nilai yang baik.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Sedangkan menurut Veithzal, (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut :

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma
2. Nilai-nilai
3. Kepercayaan yang ada pada diri individu

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002), menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
 - a. Waktu
 - b. Efisiensi
 - c. Diri

- d. Tindakan
 - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang :
- a. Pegawai
 - b. Pelanggan
 - c. Produksi
 - d. Manajemen
 - e. Masyarakat
 - f. Laba
3. Efektivitas organisasi tentang:
- a. Efisiensi
 - b. Kepemimpinan
 - c. Motivasi
 - d. Kinerja
 - e. Komitmen
 - f. Kepuasan
4. Iklim organisasi tentang :
- a. Dukungan
 - b. Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - c. Kejujuran
 - d. Percaya diri dan keandalan
 - e. Terbuka dan tulus
 - f. Tujuan kinerja yang tinggi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi acuan dalam setiap menyelesaikan tugas-tugasnya dan kebijakan yang diambil. Oleh karena itu budaya organisasi yang terbentuk sangat berpengaruh dengan cara pikir para karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah dan dalam hal pengambilan keputusan (Oktaviani, 2015). Penelitian Ardiana et al. dalam Sembiring dan Sofiyah (2021), mengkonfirmasi bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah struktur organisasi. Lebih lanjut dikatakan, bahwa faktor-faktor lain yang disebut dapat mempengaruhi budaya organisasi, seperti faktor karakter personal, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberikan arti dari satu nilai yang ada. Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting.

Robbins & Judge dalam Nur Intan (2021) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauhmana pegawai diorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian

Sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi,

analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut Hari Sulakso (2015) mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana pegawai disorong untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauhmana kepuasan-kepuasan manajemenmempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.4.4 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001), merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan . Hal ini dapat dilihat dari pola-pola cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota

organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi.

Robbin dalam Sulaksono Hari (2015:10) menjelaskan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari dimensi budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi tidak ditetapkan secara mudah melainkan berdasarkan studi empiris. Studi empiris ini biasanya tidak dilakukan menggunakan sampel kecil melainkan menggunakan sampel besar yang melibatkan beberapa organisasi. Hasilnya tidak ditemukan dimensi budaya yang berlaku secara umum. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi melalui dimensi-dimensi dapat menggambarkan budaya organisasi dari suatu organisasi tersebut.

2.1.4.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Timoty (2008), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. budaya berperan sebagai penentu batas-batas,
2. budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi
3. budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu,
4. budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
5. budaya berfungsi sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja.

Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku pegawai semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang

diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua pegawai diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

2.1.4.6 Pembentukan Budaya Organisasi

Robbins (2001) berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Menurut Duncan dalam Kasali (1994), tujuan budaya adalah melengkapi para anggota organisasi dengan identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya. Budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut atau memperkerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai staf baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

2.1.4.7 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dimiliki manusia, bahkan mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Dengan kata lain

manusia merupakan aktor kebudayaan karena manusia bertindak dalam lingkup kebudayaan.

Menurut Hari Sulaksono (2015) Indikator budaya organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resikoartinya bahwa setiap pegawai akan memberi perhatian yang sensitive terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian terhadap setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari pegawai didalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. *Supervise* seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervise ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerja sama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik

dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*Alibility and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Pegawai harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Sedangkan menurut Luthans (2006) Indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

2. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.

3. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian organisasi. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang.

4. Kerja sama

Hal ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan

individu di luar.

Adapun indikator-indikator budaya organisasi Khun Chin Sophonpanich (2002) adalah sebagai berikut:

1. Ketekunan (*diligency*)
2. Ketulusan (*Sincerity*)
3. Kesabaran (*Patience*)
4. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)

Adapun indikator budaya kerja PNS yang “BerAKHLAK” menurut Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 yaitu :

1. Berorientasi

Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, serta melakukan perbaikan tiada henti.

2. Akuntabel

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

Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Membantu orang lain belajar, dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

4. Harmonis

Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5. Loyal

Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah, menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.

6. Adaptif

Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, dan bertindak proaktif.

7. Kolaboratif

Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.1.5 Interaksi Atasan dan Bawahan

2.1.5.1 Pengertian Interaksi Atasan dan Bawahan

Riggio (2008) menyatakan interaksi atasan-bawahan adalah pendekatan yang berbeda dan berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan oleh mutu hubungan antara atasan dan bawahan-bawahannya. Graen dalam Ping dan Yue (2010) yang

mendefinisikan interaksi atasan-bawahan sebagai mutu pertukaran hubungan interpersonal antara bawahan dan atasannya.

Menurut Tosi (2000), interaksi atasan-bawahan adalah hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan yang berdasar peran karena hubungan itu terjadi dalam proses pembentukan peran seorang bawahan dalam interaksinya dengan atasannya. Berdasarkan pengertian tersebut maka dijeaskan bahwa interaksi atasan-bawahan adalah peran hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan interaksi yang berjalan antara atasan dan bawahan. Pada dasarnya suatu organisasi secara formal akan menentukan bagaimana cara seorang pegawai bertindak dalam pekerjaannya melalui deskripsi jabatan yang sudah ada. Dalam kenyataannya, yang terjadi seseorang melakukan pekerjaannya bukan hanya berdasarkan deskripsi jabatan (*job desc*), melainkan juga melalui suatu proses pembentukan peran (*role-making process*).

Seorang pegawai baru yang masuk ke dalam suatu organisasi haruslah terlibat dalam proses pembentukan peran ini yang selanjutnya akan mengatur cara ia bertindak dalam hubungannya dengan pekerjaan di organisasi (Graen, 1996). Menurut Graen (1996) adanya proses pembentukan peran tersebut menyebabkan bervariasinya kualitas interaksi (*quality of exchange relationship*) antara seorang pegawai dengan atasannya. Teori kepemimpinan yang membahas tentang kualitas interaksi atasan bawahan adalah teori pertukaran atasan-bawahan (*leader-member exchange theory*).

Konsep pertukaran tersebut berasal dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) sehingga pertukaran antara atasan dengan bawahan ini dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya. Menurut Landy (1999) dan Luthans (2005) menyebut teori pertukaran atasan-bawahan ini sebagai model hubungan *vertical-dyad*. *Dyad* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang. *Vertical-dyad* itu sendiri merupakan hubungan yang terjadi antara dua orang yang berada pada tingkat atau level yang berbeda dalam suatu organisasi, atasan dan bawahannya.

Hubungan *vertical-dyad* ini dapat disebut sebagai interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Interaksi atasan-bawahan inilah yang mendasari teori kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan tersebut (Miner, 2006). Menurut teori kepemimpinan ini, kualitas interaksi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya adalah bervariasi yang terletak pada suatu kontinum, mulai dari interaksi yang berkualitas tinggi (*high leader-member exchange*) sampai dengan interaksi yang berkualitas rendah (*low leader-member exchange*). Selanjutnya interaksi atasan-bawahan yang terjadi akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang atasan, karena itu seorang atasan akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal inilah yang membedakannya dengan teori kepemimpinan lain yang menyatakan bahwa seorang atasan akan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sama dengan setiap individu yang menjadi bawahannya. Hasil proses

pembentukan peran tersebut adalah bervariasinya interaksi atasan-bawahan.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa pada awal interaksi atasan-bawahan, seorang atasan akan mengkategorikan secara implisit bawahannya menjadi keanggotaan *in-group* dan *out-group*. Hal ini didukung oleh Luthans (2005) yang menyatakan bahwa kategori ini akan terus berlanjut dalam jangka waktu tertentu. Kategori atasan atas bawahannya menjadi *in-group* dan *out-group* sebenarnya kurang jelas, tetapi Tosi (2000) menyatakan bahwa kategori *in-group* atau *out-group* ini tergantung pada tingkat kesesuaian antara atasan dengan anggota dalam *dyad*-nya.

Seorang atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap anggota *in-group* dan *out-group*. Berdasarkan pendapat Luthans (2005:99) bahwa dari berbagai penelitian yang telah dilakukan dilaporkan bahwa bawahan yang dikategorikan *in-group* lebih sedikit mengalami kesulitan dalam berhubungan dengan atasannya, dan lebih banyak menghabiskan waktu bersama jika dibandingkan dengan bawahan yang dikategorikan sebagai *out-group*. Kategori keanggotaan kelompok inilah yang akan menentukan kualitas interaksi antara atasan dengan bawahannya.

Landy (1999) menyatakan bahwa jika seorang bawahan yang menjadi anggota dari *in-group* maka interaksi atasan-bawahanyang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas tinggi, sebaliknya jika seorang bawahan menjadi anggota dari *out-group* maka interaksi

atasan-bawahan yang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas rendah. Menurut Wakabayashi dan Graen (1994) untuk mengukur tinggi rendahnya interaksi atasan-bawahan maka aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah:

1. Kemampuan atasan dalam melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
2. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
3. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
4. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
5. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terhadap kualitas interaksi atasan bawahan akan diukur melalui persepsi bawahan terhadap kualitas interaksinya dengan atasan. Persepsi pegawai terhadap kualitas interaksinya dengan atasannya akan diperoleh dari respon pegawai terhadap skala interaksi atasan-bawahan yang dapat disebut sebagai pengukuran dengan *self-reporttechnique* oleh pegawai. Berdasar uraian di persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan merupakan penilaian pegawai yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara

seorang atasan dengan seorang bawahannya dalam suatu *dyad* (kelompok yang terdiri dari dua orang) sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan.

Menurut Landy (1999), interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi ditandai dengan ciri-ciri:

1. Interaksi atasan-bawahan lebih bersifat informal dan lebih partisipatif, karena itu seorang atasan akan jarang menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya.
2. Adanya tingkat negosiasi peran yang tinggi antara atasan dengan bawahannya.
3. Terjadinya diskusi antara atasan dengan bawahan tentang kinerja dalam suatu pekerjaan.
4. Atasan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan dengan bawahan hampir selalu diawali dengan masalah dan hal yang bersifat pribadi.
5. Adanya minat atasan yang sungguh-sungguh terhadap kesulitan kerja yang dihadapi bawahannya.

Selanjutnya jika interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka akan bercirikan:

1. Interaksi atasan-bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya.
2. Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan-bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan.

3. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas.
4. Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Riggio (2000) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya.

Disamping itu, atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahannya juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya. Landy (1999) mengemukakan bahwa pada interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berperan sebagai mitra kerja bagi bawahannya, sedangkan jika interaksi berkualitas rendah maka atasan akan berperan sebagai seorang pengawas bagi bawahannya.

Kedua peran tersebut akan diperankan oleh seorang atasan secara berkelanjutan dalam menjalin hubungan dengan bawahannya, sehingga Tosi (2000) menyatakan bahwa pendekatan hubungan vertical-dyad adalah berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan dapat dipahami melalui peran yang terjadi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya.

2.1.5.2 Aspek-Aspek Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Liden dan Maslyn (1998) berpendapat bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan (dalam konsep Leader Member Exchange) memiliki empat aspek yaitu :

1. *Affect* (afek) adalah afeksi timbal balik yang dimiliki antara atasan dan bawahan dalam suatu *dyad* yang didasarkan terutama pada ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai-nilai (misal : persahabatan).
2. *Loyalty* (loyalitas) adalah ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan-bawahan (atasan loyal terhadap bawahan, bawahan loyal terhadap atasan). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu yang secara umum konsisten dari satu situasi ke situasi yang lain.
3. *Contribution* (kontribusi) adalah persepsi dari tingkat aktivitas orientasi kerja setiap anggota dalam dyad saat ini yang diletakkan kearah tujuan bersama (maupun secara eksplisit maupun implisit) dalam hubungan atasan dan bawahan. Pentingnya aktivitas evaluasi orientasi kerja dan tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, demikian juga sejauh mana atasan mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan terhadap setiap aktivitas.
4. *Professional* (respek profesional) adalah persepsi pada tingkat dimana setiap anggota dalam dyad membentuk suatu reputasi.

Baik itu didalam maupun diluar organisasi. Persepsi ini dapat didasarkan pada data sejarah tentang seseorang seperti: pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi di dalam maupun diluar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan professional yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seseorang membangun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja dengan atau bahkan bertemu dengan orang tersebut.

Menurut wakabayashi dan graen (1984) untuk mengukur tinggi rendahnya kualitas interaksi atasan dan bawahan maka aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah :

1. Kemampuan atasan dalam melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
2. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
3. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
4. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
5. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan dengan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Berdasarkan uraian diatas peneliti memilih aspek yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (1998) sebagai dasar dalam penyusunan alat ukur kualitas interaksi atasan dan bawahan. Pemilihan aspek tersebut sudah mencakup kriteria kualitas interaksi atasan dan bawahan dan definisi yang dijelaskan cukup jelas.

2.1.5.3 Karakteristik Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Kualitas interaksi yang terbentuk di antara atasan dan bawahannya memiliki karakteristik tertentu. Menurut Landy dalam Lee (2004) interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi dan kualitas interaksi yang berkualitas rendah ditunjukkan oleh ciri-ciri dalam table berikut ini :

Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Tinggi	Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Rendah
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interaksi atasan dan bawahan lebih bersifat informal dan partisipatif, karena itu seorang atasan akan jarang menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya. 2. Adanya tingkat negoisasi peran yang tinggi antara atasan dan bawahannya. 3. Terjadinya diskusi antara atasan dengan bawahan tentang kinerja dalam suatu pekerjaan. 4. Atasan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan dengan bawahan hampir selalu diawali dengan masalah dan hal yang bersifat pribadi. 5. Adanya minat atasan yang sungguh-sungguh terhadap kesulitan kerja yang dihadapi bawahannya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interaksi atasan dan bawahan cenderung bersifat formal karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya. 2. Adanya tingkat negoisasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan dan bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan. 3. Atasan jarang berbicara dengan bawahannya tentang efektivitas tugas. 4. Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ketika terjadi interaksi dengan kualitas yang tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif kepada bawahannya dan pada akhirnya bawahan merasa bahwa atasan memberikan dukungan dan motivasi dalam sebuah organisasi. Begitu pula dengan atasan yang kemudian memiliki peran yang saling melengkapi dalam memberikan *support*.

2.1.5.4 Bentuk-Bentuk Interaksi Atasan dan Bawahan

Menurut Gillin dalam Madani (2011) membagi atas dua bentukinteraksiyang diantaranya interaksi asosiatif dan interaksi disosiatif. Berikut penjabaran interaksi dibawah ini.

1. Interaksi Asosiatif

Interaksi asosiatif di wujudkan dalam kerjasama maupun persetujuan, dalam memandang corak interaksi yang perlu kita pahami adalah bentuk interaksi,dapatberupakerja sama (*cooperation*), persaingan(*competition*), dan bahkan dapat jugaberbentuk pertentangan (*complict*). Sedangkan bentuk interaksi menurut Gillin dalam Soekanto (2012:64) adalah proses interaksi asosiatif adalah kerja sama,akomodasi, dan asimilasi. Proses interaksi asosiatif meliputi sebagai berikut:

a. Kerja sama (coopertion)

Menurut Soekanto (2012) Kerja sama adalah suatu usaha bersama-sama antara orang perorangan ataukelompok manusia untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama.

kerja sama dibagi atas beberapa bagian yaitu: pertama ada yang dikatakan kerjasama spontan (*spontaneous cooperation*) adalah kerja sama yang serta merta, kedua kerja sama langsung (*directeted cooperation*) adalah hasil dari perintahatasan atau penguasa, ketiga kerja sama kontrak (*contractual cooperation*) adalahkerja sama atas dasar tertentu, keempat kerja sama tradisional (*traditional cooperation*) adalah kerja sama yang bersifat bagian dari unsur sistem sosial.

Menurut Thompson dalam Madani (2011) mengidentifikasi lima bentuk kerja sama yaitu:

- 1) Kerukunan adalah yang menyangkut gotong royong dan tolong-menolong dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- 2) Tawar menawar (*bergening*) adalah pelaksanaan perjanjian mengenai pertukaran barang dan jasa antara dua organisasi atau lebih.
- 3) Kooptasi (*co-aptation*) adalah suatu proses penerimaan unsur-unsur baru dalam kepemimpinan atau pelaksanaan politikdalam suatu organisasi sebagai salah satu cara untuk menghindari terjadinya kegoncangan dan stabilitas organisasi yang bersangkutan.
- 4) Koalisi (*coalition*) adalah kombinasi antara dua organisasi atau lebih yang mempunyai tujuan tujuan

yang sama.

- 5) *Join venture* adalah kerja sama dalam perusahaan proyek proyek tertentu.

Kerja sama timbul apabila orang dalam organisasi menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingan-kepentingan tersebut. Kesadaran akan adanya kepentingan-kepentingan yang sama dan adanya organisasi merupakan fakta-fakta yang penting dalam kerja sama yang berguna.

- b. Akomodasi (*accomodation*)

Akomodasi adalah proses adanya sebuah keseimbangan dalam interaksi antara individu dan individu, maupun kelompok dan kelompok lainnya dalamkaitannya dengan norma-norma dan nilai-nilai sosial yang berlaku dilingkungan sekitar. Sedangkan menurut Gillin dalam Soekanto (2012) akomodasi adalah suatu proses dalam hubungan hubungan sosial atau biasa disebut adaptasi. Akomodasi pada dasarnya digunakan untuk menyelesaikan pertentangan tanpa menghancurkan pihak lawan sehingga lawan tidak kehilangan keperibadian.

Akomodasi sebenarnya merupakan suatu cara untuk menyelesaikan pertentangan tanpa menghancurkan

pihaklawan sehingga lawan tidak kehilangan kepribadiannya. Menurut Madani (2011) akomodasi memiliki beberapa bentuk, seperti dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Coercion* adalah dimana salah satu pihak berada dalam keadaan yang lemah bila dibandingkan dengan pihak lawan.
- 2) *Compromise* adalah dimana pihak-pihak yang terlibat saling mengurangi tuntutan agar tercapai sebuah penyelesaian terhadap penyelesaian yang ada.
- 3) *Arbitration* adalah suatu cara untuk mencapai *compromise* apabila pihak-pihak yang berhadapan tidak sanggup mencapainya (diselesaikan oleh pihak ketiga, yang dimana pihak ketiga dipilih oleh kedua belah pihak yang bertentangan).
- 4) *Mediation* adalah hampir menyerupai *arbitration*. Akan tetapi pihak ketiga yang dimaksud harus bersifat netral (tak memihak) dalam persoalan perselisihan yang ada.
- 5) *Conciliation* adalah suatu usaha untuk mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama.
- 6) *Toleration* adalah suatu bentuk akomodasi tanpa persetujuan formal bentuknya.
- 7) *Stalemate* adalah suatu akomodasi dimana pihak-pihak

yang bertentangan kerana mempunyai kekuatan yang seimbang berhenti pada suatu titik tertentu dalam menyelesaikan pertentangannya.

- 8) *Adjudication* penyelesaian masalah dan pertikaian dipengadilan.

Menurut Soekanto (2012) Tujuan akomodasi dapat berbeda-beda sesuai dengan situasi yang dihadapinya seperti:

- 1) Untuk mengurangi pertentangan antara orang perorangan atau kelompok-kelompok manusia akibat perbedaan paham, mencegah meledaknya suatu paham.
- 2) Mencegah meledaknya suatu pertentangan untuk sementara waktu secara temporer.
- 3) Untuk memungkinkan terjadinya kerja sama antara kelompok-kelompok sosial yang hidupnya terpisah sebagai akibat dari faktor-faktor sosial tertentu.
- 4) Mengusahakan peleburan antara kelompok-kelompok sosial yang terpisah, misalnya lewat pergaulan sosial dalam mencapai tujuan.

Proses akomodasi tidak selamanya akan berhasil, disamping terciptanya stabilitas dalam beberapa bidang, mungkin sekali kali benih-benih pertentangan dalam bidang-bidang lainnya masih tertinggal, yang luput diperhitungkan oleh usaha-usaha akomodasi terdahulu.

c. Asimilasi (*Assimilation*)

Menurut Soekanto (2012) asimilasi adalah proses sosial dalam taraf lanjut, yang ditandai dengan adanya usaha-usaha mengurangi perbedaan-perbedaan yang terdapat antaraperorangan, atau kelompok dengan kelompok, serata meliputi usaha-usaha untukmempertinggi kesatuan tindak, sikap dan proses-proses mental denganmemperhatikan kepentingan kepentingan dan tujuan bersama. Apabila dua orang dalam organisasi mengadakan asimilasi, batas antaraindividu-individu yang berbeda akan melebur menjadi satu persepsi. Secarasingkat proses asimilasi ditandai dengan pengembangan sikap-sikap yang sama,walaupun kadangkala bersifat emosional untuk mencapai kesatuan, atau palingsedikit mencapai integrasi dalam organisasi baik secara pikiran maupun tindakan.

Menurut Soekanto (2012) proses asimilasi timbul bila ada:

- 1) Kelompok kelompok organisasi yang berbeda secara kebudayaan.
- 2) Orang perorangan sebagai kelompok organisasi, saling bergaul secaralangsung dan intensif untuk waktu yang lama.
- 3) Budaya budaya dari kelompok organisasi tersebut masing-masing berubah dan saling menyesuaikan diri.

Menurut Soekanto (2012) asimilasi memiliki faktor-faktor yang dapat mempermudah terjadinya suatu asimilasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Toleransi.
- 2) Kesempatan-kesempatan yang seimbang dibidang ekonomi.
- 3) Sikap menghargai orang dan kebudayaan organisasinya.
- 4) Sikap terbuka dari golongan yang menjadi penguasa dari sebuah organisasi.
- 5) Persamaan dalam unsur-unsur budaya organisasi.
- 6) Pergaulan yang merata (campuran).
- 7) Adanya musuh bersama dari luar organisasi.

Asimilasi menyebabkan perubahan-perubahan dalam hubungan sosial dan dalam pola kebudayaan serta interaksi sosial. Proses yang terakhir bisa disebut akulturasi. Perubahan-perubahan dalam pola kebudayaan yang kadang kala tidak terlalu penting dan menonjol.

2. Interaksi Disosiatif

Interaksi disosiatif sering disebut sebagai *oppositional processes*, yang persis halnya dengan kerjasama dapat ditemukan pada setiap organisasi kemasyarakatan walaupun bentuk dan arahnya ditentukan oleh kebudayaan dan sistem sosial masyarakat yang bersangkutan. Menurut Madani (2011)

interaksi disiosatif adalah interaksi yang meliputi persaingan, kontraversi, dan pertentangan (pertikaian) berikut yang tersketsakan dibawah ini :

a. Persaingan (*competition*)

Persaingan adalah proses sosial, dimana individu atau kelompok-kelompok yang bersaing demi mendapatkan sebuah keuntungan melalui bidang-bidang kehidupan yang pada suatu masa tertentu menjadi pusat perhatian umum (baik perseorangan maupun kelompok) dengan cara menarik perhatian publik atau dengan cara mempertajam perasangka yang telah ada tanpa mempergunakan ancaman atau sebuah kekerasan.

Persaingan mempunyai dua tipe umum, yakni persaingan yang bersifat pribadi dan non pribadi. Persaingan yang bersifat pribadi, orang perorangan atau individu secara langsung bersaing untuk misalnya memperoleh kedudukan tertentu untuk mendapatkan kekuasaan di suatu wilayah atau jabatan dalam sebuah organisasi. Di dalam persaingan yang tidak bersifat pribadi, yang langsung bersaing adalah kelompok. Persaingan misalnya dapat terjadi antara dua organisasi besar untuk mendapatkan kekuasaan wilayah. Menurut Soekanto (2012 : 83) tipe-tipe tersebut diatas menghasilkan beberapa bentuk persaingan, yang sebagai berikut :

- 1) Persaingan ekonomi.
- 2) Persaingan kebudayaan organisasi.
- 3) Persaingan kedudukan dan peranan.
- 4) Persaingan ras.

Menurut Soekanto (2012) Persaingan dalam batas-batas tertentu dapat mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut :

- 1) Untuk menyalurkan keinginan keinginan yang bersifat kompetitif.
- 2) Sebagai jalan dimana keinginan, kepentingan serta nilai-nilai yang pada suatu masa menjadi pusat perhatian tersalurkan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Sebagai alat untuk mengadakan seleksi atas dasar seleksi sosial.
- 4) Sebagai alat untuk menyaring warga golongan-golongan karya untuk mengadakan pembagian kerja.

b. Pertentangan (*conflict*)

Pertentangan adalah proses sosial dimana individu atau kelompok berusaha untuk memenuhi kebutuhannya atau tujuannya dengan cara berusaha menentang pihak lawan yang disertai dengan sebuah ancaman atau tindakan kekerasan (Soekanto,2012). Pertentangan-pertentangan yang menyangkut suatu tujuan, nilai kepentingan bersifat positif sepanjang tidak berlawanan dengan pola-pola

hubungan sosial di dalam struktur sosial tertentu.

Sebab musabab atau akar-akar dari pertentangan hadir dalam sebuah kondisisosial organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Perbedaan antara individu.
- 2) Perbedaan kebudayaan organisasi.
- 3) Perbedaan kepentingan.
- 4) Perubahan sosial hidup.

Menurut Soekanto (2012) pertentangan dalam sebuah organisasi yang marak terjadi, memiliki beberapa bentuk-bentuk seperti dibawah ini :

- 1) Pertentangan pribadi dalam sebuah organisasi yang sama.
- 2) Pertentangan rasial dengan pegawai yang satu lembaga.
- 3) Pertentangan kelas akibat dari kedudukan jabatan dalam organisasi.
- 4) Pertentangan politik.
- 5) Pertentangan internasional dalam organisasi.

Pertentangan seperti telah diuraikan diatas, dapat pula menjadi sarana untuk mencapai keseimbangan antara kekuatan-kekuatan dalam masyarakat atau organisasi karena timbulnya pertentangan merupakan pertanda bahwa akomodasi yang belum tercapai tidak dihiraukan lagi. Pertentangan dapat pula menghasilkan kerjasama karena

dengan terjadinya pertentangan masing masing pihak akan mengalami dan melakukan yang dikatakan intropeksi kemudian mengadakan sebuah perbaikan antara satu sama lain.

c. Kontravensi (*contravention*)

Kontravensi adalah suatu proses bentuk sosial yang berada antarpersaingan dan pertentangan atau pertikaian (Soekanto, 2012:87). Kontravensi terutama ditandai oleh gejala-gejala adanya sebuah ketidakpastian mengenai diri seseorang atau suatu rencana dan perasaan tidak suka yang disembunyikan, kebencian, atau keragu-raguan terhadap keperibadian seseorang, Atau perasaan tersebut dapat pula berkembang terhadap kemungkinan, kegunaan, keharusan atau penilaian terhadap suatu usul buah pikiran, kepercayaan, doktrin, atau rencanayang dikemukakan orang perorangan atau kelompok lain. Proses disosiatif dalam bentuk kontraversi terjadi antara bentuk persaingan dan pertikaian yang ditandai oleh sikap atau prilaku ketidaksukaan yang tersembunyi terhadap orang perorangan atau kelompok namun tidak cenderung bersifat tertutup. Menurut Wiese dan Becker dalam Madani (2011) lima bentuk kontraversi sebagai berikut:

- 1) Umum, aktivitas yang tergolong dalam bentuk ini antara lain penolakan, protes, dan perlawanan.

- 2) Sederhana, dalam bentuk ini aktivitas yang dilakukan antara lain mengancam, menyangkal pernyataan pihak lawan dan memfitnah.
- 3) Intensif, bentuk kontraversi yang meliputi aktivitas penghasutan dan menyebarkan desas-desus.
- 4) Rahasia, suatu bentuk kontraversi melalui memberikan rahasia kelompok kepada pihak lawan kelompok.
- 5) Taktis, bentuk kontraversi melalui aktivitas untuk mengganggu pihak lawan seperti yang terjadi pada kampanye.

Kontraversi generasi-generasi yang terdapat dalam masyarakat lazim terjadi, tertuma di zaman ini, dimana perubahan-perubahan terjadi dengan cepat. Seperti pola hubungan dalam sebuah organisasi antara pegawai dengan pegawai yang berkedudukan sama, maupun pegawai (bawahan) dengan atasannya.

2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Interaksi Atasan dan Bawahan

Kualitas interaksi atasan dan bawahan dipengaruhi oleh berbagai factor diantaranya adalah seperti yang diungkapkan oleh Suryanto (2002) sebagai berikut:

1. *Self Disclosure*

Yaitu mengungkapkan reaksi atau tanggapan kita terhadap situasi yang sedang kita alami serta memberikan informasi

tentang masa lalu yang relevan untuk memahami tanggapan kita dimasa kini. Pengungkapan diri (*self – disclosure*) adalah proses menghadirkan diri yang diwujudkan dalam kegiatan membagi perasaan dan informasi dengan orang lain.

2. *Impression Manajement*

Yaitu pengelolaan pesan yang dilakukan oleh individu. Robbins (2001) mendefinisikan impression manajement adalah proses saat seorang individu berusaha mengontrol persepsi orang terhadapnya. Kebanyakan individu melakukannya untuk mendapat sesuatu seperti yang telah dicontihkan tadi. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang melakukan impression management cenderung sukses dalam wawancara pekerjaan dan evaluasi kerja, dibanding yang tidak.

3. *Self Monitoring*

Yaitu pengelolaan diri pada individu, dengan kata lain self monitoring adalah kecenderungan untuk merubah perilaku dalam merespon terhadap presentasi diri yang dipusatkan pada situasi (Brehm & Kassin, 1993). Atau menurut Worchel, dkk. (2000), self-Monitoring adalah menyesuaikan perilaku terhadap norma-norma situasional dan harapan dari orang lain. Sementara Brigham (1991) menyatakan *self-monitoring* merupakan proses dimana individu mengadakan pemantauan (*memonitor*) terhadap pengelolaan kesan yang telah dilakukan.

2.1.5.6 Indikator Interaksi Atasan dan Bawahan

Menurut Harthantyo & Rahardjo (2017) menjelaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur LMX yaitu memiliki rasa saling percaya antara bawahan dan atasan, menjalin hubungan yang akrab, saling memberikan dukungan, saling mendengarkan pendapat, bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan, memiliki kerjasama yang baik dan saling mengakui kemampuan yang dimiliki menghargai kinerja masing- masing.

Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat beberapa indikator yang ada di dalamnya. Liden dan Maslyn (1998) dalam Patrick dan Rocky (2019) menjelaskan ada sekitar 4 indikator yang terkandung didalamnya, yaitu :

1. Afeksi

Hal ini mengacu pada hubungan akrab tidaknya antar individu. Hubungan yang terjalin juga tidak memandang status sosial. Interaksi juga dapat terjalin oleh hubungan baik antara bawahan dengan pemimpin, pemimpin dengan pemimpin, dan maupun bawahan dengan bawahan.

2. Kontribusi

Hal ini mengacu pada persepsi bahwa suatu tindakan yang dilakukan seseorang di dalam instansi juga akan berpengaruh terhadap hubungan maupun kinerja instansi. Tentang sesuatu yang berorientasi kepada tugas atau target yang ditetapkan seorang pemimpin untuk pencapaian tujuannya.

3. Loyalitas

Merupakan kesetiaan dan dukungan yang diberikan individu lain, baik itu bawahan maupun pemimpin. Dalam hal ini dimana pemimpin maupun bawahan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lain dalam segala situasi.

4. Professional respect

Hal ini mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan oleh individu lain. Rasa hormat atau kagum dapat didasarkan dengan rasa keinginan untuk dapat menjadi orang tersebut atau juga dengan rasa ingin juga mempunyai pencapaian seperti orang tersebut. Rasa hormat atau kagum disebabkan karena adanya reputasi.

Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien dalam Purbudi W. dkk (2022) indikator dari leader member Exchange dapat dibagi 3 yaitu :

1. *Respect* (Saling menghormati)

Yaitu hubungan atasan dan bawahan tidak akan terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*Respect*) terhadap kemampuan orang lain.

2. *Trust* (Kepercayaan)

Yaitu tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan atasan dan bawahan akan sulit terbentuk.

3. *Obligation* (Kewajiban)

Yaitu pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

Menurut Jillyati Stella Lengkong (2016) yaitu :

- a. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*fleksibility*) terhadap bawahannya.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- c. Kejelasan dari tahapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
- d. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
- e. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan dengan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

2.1.6 Kepuasan Kerja

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi pegawai maupun organisasi/perusahaan. Bagi pegawai kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai (Suwatno, 2011).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Handoko (2014) menyatakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Davis dalam Mangkunegara (2017) mengatakan “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.” Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Sejalan dengan pendapat Luthans (2016) mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaanitu sendiri, gaji, kebijakan promosi, pengawasan/supervisi, serta kelompok kerja. Faktor-faktor

tersebut hendaknya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memastikan terciptanya kepuasan kerja bagi seluruh pegawainya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan (Martoyo, 2018).

Menurut Jufrizen (2016) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu sifat yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya.

Dari berbagai pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepuasan adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang telah diteliti oleh Umam (2016) sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya :

1. Gaji / Imbalan Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut darigaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Dengan menggunakan teori keadilan, gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besarkan mengalami distress (ketidakpuasan), akan tetapi, yang penting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil.

2. Kondisi Kerja yang Menunjang Ruang Kerja yang Sempit, panas, yang cahayanya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya.
3. Hubungan Kerja (Rekan Kerja dan Atasan)
 - a. Hubungan kerja dan rekan kerja kepuasan kerja yang ada pada pegawai yang timbul karena mereka dalam jumlah yang tertentu, beradadalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).
 - b. Hubungan kerja dengan atasan Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa.
 - c. Hubungan kerja dengan bawahan Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerja.

Menurut As'ad (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam

bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai bagian produksi, dengan atasan, maupun dengan pegawai bagian jenis pekerjaan lainnya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan bagian produksi yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu
4. kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan serta kondisi kesehatan pegawai.
5. Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi besarnya gaji, jaminan sosial, macam- macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut saling terkait, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk keluar dari instansi sangat kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku yang baik,berkompeten dan loyal sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

2.1.6.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai juga dapat dilihat dari teorinya. Dari teori tersebut sebagian pegawai lebih puas dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai semakin banyak dan berkembang dari teori-teori yang mendukung dan menjelaskan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam organisasi yaitu:

1. Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person, *equity-in-equity*.

2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Mengukur kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolok ukur untuk menilai

dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan.

6. Teori Pengharapan (*expectancy Theory*)

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus bahwa keputusan pegawai dapat memungkinkan mencapai suatu hasil dan menentukan hasil lainnya.

Menurut Wibowo (2014), mengemukakan teori kepuasan kerja terbagi 2 yaitu:

1. *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene value theory*.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan jika semakin sedikit mereka menerima hasil maka pegawai merasa kurang puas dan begitu juga sebaliknya.

Teori kepuasan kerja dapat membuat para pegawai merasa puas apabila iamendapatkan apa yang dibutuhkannya. Oleh sebab

itu, pegawai diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh pegawai baik yang memberikan kepuasan maupun yang tidak memberi kepuasan. Teori ini juga menjelaskan bahwa pegawai bisa mengukur kepuasan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

2.1.6.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi pegawai. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui pegawai dari segi apa pegawai merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja.

Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2015), mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Upah

Pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2. *Promosion*

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan

dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. *Supervisi*

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4. *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari instansi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5. *Contingents rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan pegawai untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6. *Operating prosedurs*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan

kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7. *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9. *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, pegawai menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi.

Sedangkan Menurut Afandi (2018:82) Indikator Kepuasan

Kerja yaitu :

4. Pekerjaan

Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan apakah memiliki elemen yang memuaskan.

5. Upah

Yaitu jumlah bayaran yang diterima sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

6. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja

7. Pengawas

Yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

8. Rekan Kerja

Yaitu seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Dari penjelasan mengenai aspek-aspek kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, maka indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Karena itu pimpinan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kepuasan kerja seseorang.

2.1.6.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam melakukan pekerjaan seorang pegawai pasti akan merasakan dampak kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang meningkat terhadap pekerjaan yang dirasakan pegawai, sedangkan ketidakpuasan merupakan seseorang yang dapat menimbulkan perilaku yang

agresif. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda.

Sinderman dalam Pratiwi dan Riyono (2017), kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada pegawai menurut Herzberg, Mausner dan Synderman muncul yang berbeda. Menurut Badriyah (2015), ada tiga dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas atau Kinerja (Unjuk Kerja)

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja yang diterima karyawan sesuai dengan harapan atau dianggap adil maka pegawai merasa senang akan kepuasan kerjanya dan begitu juga sebaliknya.

2. Ketidakhadiran dan *Turn over*

Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja perusahaan melakukan upaya yang cukup besar dengan menaikkan gaji, memberikan pujian, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja.

3. Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat

yang negatif.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja dan apabila terjadi ketidakpuasan yang dirasakan pegawai bisa mengakibatkan keluarnya atau berhentinya pegawai dari tempat kerja. Karena setiap pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi tentu merasakan kepuasan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, instansi terus melakukan evaluasi dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di instansi tersebut.

2.1.6.6 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pekerja memerlukan interaksi dengan *co-worker* dan atasan, mengikuti atasan, mengikuti aturan kebijaksanaan organisasi, mencapai standart kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas atau tidakpuasan terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks. Maka dari itu pengukuran kepuasan kerja sangat penting untuk dilakukan.

Menurut Mangkunegara (2017), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja,

pengawasan, upah, promosi dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya, tidak atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Menurut Triatna (2015), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Penilaian/beban maksimum global tunggal/individu untuk bereaksi terhadap satu pertanyaan, seperti setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu, dan dapat mencukupimu
2. Sekor tambahan/somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan karyawan satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapat keseluruhan

skor kepuasan.

3. Faktor khas: sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, peluang promosi, dan hubungan dengan co-workers.

Dalam mengukur kepuasan kerja itu juga memiliki arti yang penting, karena dari pengukuran kerja pimpinan bisa meminta pegawai untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakannya. Selain itu, pegawai juga bisa merasakan puas, tidak puas, netral, memuaskan dan sangat memuaskan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat dibuat ringkasan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Populasi/Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
Alexander Sitio, Purnamie Titisari & dkk (2015)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja melalui Perilaku Bekerja Karyawan di PTPN XII Surabaya	300 orang Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Pekerjaan (X1) - Budaya Organisasi (X2) - Interaksi Atasan dan Bawahan (X3) - Kinerja (Y) - Kepuasan Kerja (Z) 	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan
Indah Nursafitri (2015)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso	81 orang Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Pekerjaan (X1) - Stress Kerja (X2) - Kinerja (Y) - Kepuasan Kerja (Z) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada Karyawan bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso - Ada pengaruh positif signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja pada Karyawan bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso - Ada pengaruh positif

				<p>signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Karyawan bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso - Ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Karyawan bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
Nur Intan (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	70 orang karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel jenuh	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi (X1) - Etika Kerja (X2) - Kinerja (Y) - Kepuasan Kerja (Z) 	Pertama dan kedua diketahui bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan etika kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan diterima. Pada hipotesis ketiga dan keempat budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan etika kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan diterima. Pada hipotesis kelima kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan diterima. Pada hipotesis keenam dan ketujuh yaitu budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan diterima.
Muhammad Ras Muis (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Medan, yang berjumlah 60 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi (X1) - Komitmen Organisasi (X2) - Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
Pani Oktaviani (2020)	Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. DHL Tangerang	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. DHL	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan Atasan dan Bawahan (X) - Kinerja Karyawan (Y) 	Hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja memiliki hubungan signifikan yang positif atau kuat. Berdasarkan hasil output SPSS 25 nilai besaran nilai F hitung 101,794 . sedangkan nilai F tabel 3,95. Nilai 101,794 > 3,95, sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat

				pengaruh variabel hubungan atasan dan bawaha terhadap kinerja.
Suryani Hardjo Munisa (2018)	Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Interaksi Atasan Bawahan (<i>Leader Member Exchange</i>) dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan	Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Persepsi Iklim Organisasi (X1) - Interaksi Atasan Bawahan (X2) - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada hubungan yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan <i>organizational citizenship behavior</i>. - Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan dengan hubungan sebesar 27,6%. - Ada hubungan positif yang signifikan antara interaksi atasan bawahan (<i>leadermemberexchange</i>) dengan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), dengan hubungan efektif yang didapatkan sebesar 53,7%.
Iwan Kurnia Wijay (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas	Populasi penelitian ini berjumlah 73 karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (X) - Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanoma
Natalia Susanto (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka	Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 60 responden	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Kerja (X1) - Kepuasan Kerja (X2) - Disiplin Kerja (X3) - Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Chalerin Callebuth Br Ginting & Wijono S. (2021)	Karakteristik Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Tirta Sibayakindo Doulu Berasatagi	Subjek penelitian adalah 43 karyawan dengan teknik pengambilan sampel secara <i>purposive sampling</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Pekerjaan (X) - Kepuasan Kerja (Y) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang kuat antara karakteristik kerja dengan kepuasan kerja di PT Tirta Sibayakindo Doulu Berasatagi
Mardi Astutik & Seger Priantono (2020)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja pada Badan Kaswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo	Sampel yang digunakan sebanyak 120 orang karyawan dari 29 BKM di Kota Probolinggo	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Pekerjaan (X) - Kinerja Karyawan (Y1) - Kepuasan Kerja (Y2) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan variabel moderator budaya kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo
Mila Hariani &	Pengaruh Lingkungan Kerja	Seluruh karyawan yang	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Kerja (X1) - Budaya Organisasi 	Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa lingkungan

Yusuf Rahman Al Hakim (2021)	dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	bekerja di bidang dsitribusi makanan kota Gresik merupakan populasinya. Pengambilan dilakukan secara total sampling sejumlah 91 responden	(X2) - Kepuasan Kerja (Y)	kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan
Rizki Wahyuniari & Hepyitisa Renaldo Nababan (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan	Pada penelitian ini responden yang diteliti adalah seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 180 orang	- Kepemimpinan Transformasional (X1) - Budaya Organisasi (X2) - Kepuasan Kerja (Y1) - Kinerja Karyawan (Y2)	- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan. - Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. - Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. - Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan - Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Moh. Ulumuddin & Ali Audah (2020)	Efek Interaksi Kepemimpinan-Kepercayaan pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidikan dan Kependidikan STAI At-Tahdzib Jombang	Sampel penelitian dari penelitian tersebut sebanyak 23 orang dari tenaga pendidik dan kependidikan	- Interaksi Kepemimpinan (X1) - Kepercayaan pada Pimpinan (X2) - Kepuasan Kerja (Y)	- Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. - Pengaruh positif kepemimpinan otentik pada kepuasan kerja hilang ketika banyak dan berinteraksi dengan kepercayaan organisasi pada pemimpin. - Organisasi-kepercayaan pada pemimpin memiliki efek positif pada kepuasan kerja. - Efek positif dari kepercayaan organisasi pada pemimpin terhadap kepuasan kerja tidak hilang ketika berlipat ganda dan berinteraksi dengan kepemimpinan otentik.
Alvin Arifin (2020)	Pengaruh Pemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan	Banyaknya sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 karyawan	- Pengaruh Kepemimpinan (X1) - Kerjasama Tim (2) - Kepuasan Kerja (Y1) - Kinerja Karyawan (Y2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi signifikan secara langsung kinerja karyawan, tetapi memberi pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kerjasama tim berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, juga memberi pengaruh yang tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

				kerja
Panji Pramuditha (2020)	Analisis Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	Sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 responden	<ul style="list-style-type: none"> - Penempatan Pekerjaan (X1) - Karakteristik Pekerjaan (X2) - Kepuasan Kerja (Y2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penempatan kerja dankarakteristikberpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial dengan hubungan positifarah 0,754. - Penempatan kerja dan karakteristik pekerjaanberpengaruh signifikan terhadap pekerjaan - Kepuasan secara simultan menunjukkan korelasi positif, dan dalam kategori sangat kuat
I Gusti Ayu Komang Mahayanti & Anak Agung Ayu Sriathi (2017)	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sampel yang digunakan adalah sensus, dengan jumlah responden sebanyak 48	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Individu (X1) - Karakteristik Pekerjaan (X2) - Karakteristik Situasi Kerja (X3) - Kepuasan Kerja (Y) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karakteristik situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
Mochamad Irfan (2022)	Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sampeldilakukandenganmetode sensusyaituseluruhkaryawanperusahaantersebutyangjumlah120karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Kerja (X1) - Keadilan Organisasi (X2) - Budaya Organisasi (X2) - Kepuasan Kerja (Y) 	Hasilyangdidapatkanlainnyaitubudaya organisasitermasukdarivariabel yangmemberikanperannyasecarasignifikanpadaterbentuknyakepuasankaryawan
Rizki Pratama et al. (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Jakarta Timur	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur sebanyak 81 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin Kerja (X1) - Budaya Organisasi (X2) - Kepuasan Kerja (Y) 	Hasil penelitian menegaskan bahwa manajemen perlu bekerja untuk meningkatkan pekerjaan karyawan disiplin dengan membuat program tertentu. Selain itu, manajemen juga perlu memanfaatkan seluruh potensi karyawan untuk memenuhi kepuasan kerja.
Arie Hidayat Sukriadi (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Responden dalam penelitian ini merupakan sensus sebanyak 57 responden	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Visioner (X1) - Motivasi Kerja (X2) - Kepuasan Kerja (Y) 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner pimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 59,23%
Rini Rahmah Hidayati (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Populasi penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Kepemimpinan (X1) - Lingkungan Kerja (X2) - Kepuasan Kerja (Y) 	- Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis, dibuktikan dengan nilai thitung = 11,454 dan ttabel = 1,664 maka dapat diketahui thitung > ttabel itu artinya hipotesis yang diajukan dapat diterima atau teruji

		sejumlah 79 orang pegawai		kebenarannya. - Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai dibuktikan dengan nilai thitung = 12,802 dan ttabel = 1,664 maka dapat diketahui thitung > ttabel itu artinya hipotesis yang diajukan dapat diterima atau teruji kebenarannya. (3) Kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, hasil uji hipotesis diketahui bahwa korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ hasil hasil perhitungan yang diperoleh bobot $F_{hitung} = 37,890$ sedangkan bobot F_{tabel} pada $\alpha 0,05$ dan $dk = 79 - 2 - 1 = 76$ diperoleh $F_{tabel} = 3,12$. Jadi nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} .
--	--	---------------------------	--	---

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2022

2.3 Kerangka Konseptual

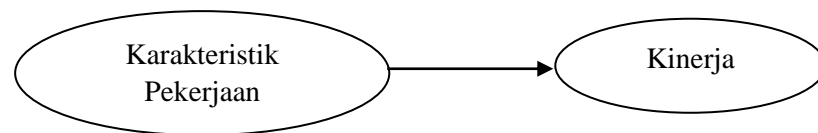
Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana merupakan hubungan logis dari landasan teori akan berubah ke dalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti.

2.3.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja

Menurut Rismawati & Mattalata (2018) dalam bukunya Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan, mengemukakan pengertian kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi pada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika karakteristik pekerjaan baik maka kinerja pegawai akan baik juga.

Dinda Fatmah (2017) dan Presilia & Regina (2011) dalam penelitiannya terdahulu membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari uraian diatas dapat diuraikan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian 1

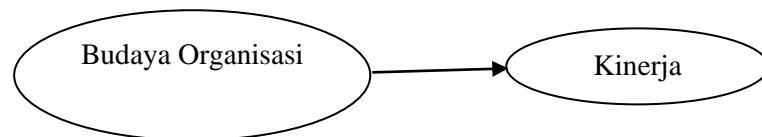
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan prinsip-prinsip manajemen, seperti planning, organizing, Leading dan controlling saja, tetapi ada faktor lain juga yaitu budaya organisasi. Artinya jika budaya organisasi baik maka kinerja pegawai juga akan baik dan meningkat dalam mewujudkan tujuan instansi maka budaya organisasi mempengaruhi jalannya kinerja pegawai.

Menurut Jufrizen & Rahmadhani (2020), Arianty (2015), Prayogi & Rialdy (2018), Jufrizen (2017), Jufrizen (2018), Jufrizen (2021) dan Indajang (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan paradigma penelitian sebagai kerangka konseptual yaitu:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian 2

2.3.3 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

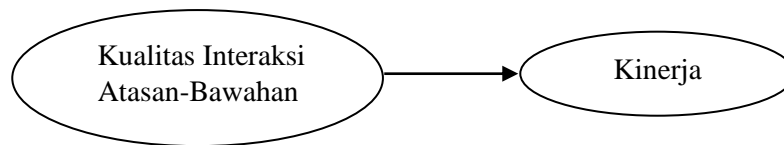
Terhadap Kinerja

Kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahan dalam suatu instansi membuktikan bahwa terciptanya lingkungan kerja harmonis dari instansi tersebut. Dengan baiknya interaksi atasan dan bawahan kerjasama tim pun akan semakin solid sehingga akan menunjang kinerja yang optimal dari para pegawainya. Mungkin tidak semua instansi dapat melakukan hal tersebut. Namun bagaimanapun kerjasama tim yang baik dan solid adalah salah satu jalan terbaik dalam perwujudan dari tujuan organisasi. Kondisi

kepemimpinan dan kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan di tempat kerja mempengaruhi sikap kerja seperti kepuasan kerja. (Sari Antoni , 2022)

Dalam penelitiannya Oktaviani (2020) menyatakan bahwa Interaksi atasan dan bawahan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang artinya semakin baik hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan dengan kerangka koseptual yaitu:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian 3

2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

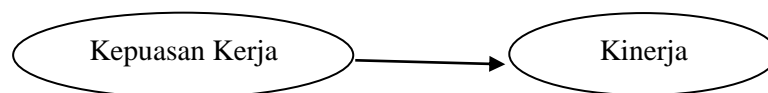
Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang pegawai yang mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan suatu organisasi atau instansi, sedangkan kepuasan kerja biasanya disebut dengan kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai dari pekerjaan mereka mau itu menyenangkan ataupun tidak menyenangkan atau tolak ukur dari tingkat kepuasan dalam bekerja di dalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan, jika

kepuasan yang baik maka akan mempengaruhi kinerja dari pegawai.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 1987). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian Reza (2012) memperlihatkan hasil yang positif dan hubungan yang signifikan dari variabel kepuasan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapatkan pegawai maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harahap & Tirtayasa (2020), Al-Ahmadi (2009) dan Nur Intan (2021) dimana hasil penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dimana dari uraian dapat ditarik paradigma penelitian dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



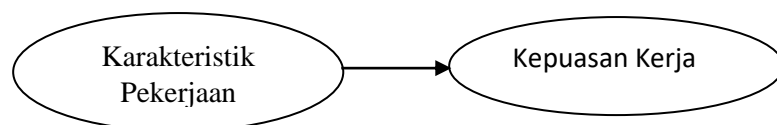
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian 4

2.3.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan

Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang pegawainya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang pegawainya kurang mendapatkan kepuasan kerja Robbins (2001). Eva Ariska (2020) dan Mujiatun (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi skor pencapaian karakteristik pekerjaan, maka pekerjaan menunjukkan kompleksitas yang semakin tinggi, yang berarti semakin memberi tantangan dan semakin kuat menentukan potensi bahwa pekerjaan itu sendirilah yang menciptakan motivasi internal, meningkatkan pertumbuhan dan kepuasan kerja serta menambah efektivitas kerja (Robbins, 2008).

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan paradigma penelitian sebagai kerangka konseptual yaitu:



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian 5

2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

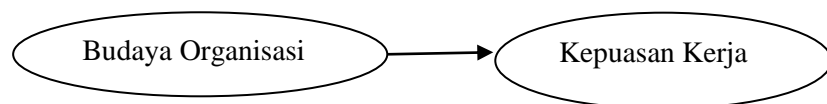
Didalam suatu instansi memiliki Budaya organisasi dan salah satu faktor budaya organisasi adalah orientasi timserta salah satu

faktor dalam kepuasan kerja yaitu faktor pegawai dan pekerjaan, maka dari itu jika orientasi tim dalam suatu instansi baik maka pegawai dan pekerjaan yang dilakukan maka akan semakin baik pula.

Jufrizen (2017) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif, sedangkan Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Putrana, 2016).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Xaverius (2016), Hasibuan (2015), Handayani & Arianty (2010), H. Tanjung (2016), Rivai (2020), Bismala (2020), Jufrizen (2017), dan Krisnaldy (2019) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan paradigma sebagai berikut:



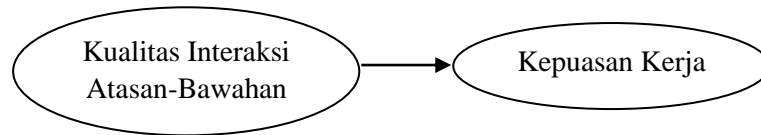
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian 6

2.3.7 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja

Didalam sebuah organisasi atau instansi kualitas interaksi baik atasan dan bawahan menunjukkan kerjasama yang baik yang dilakukan oleh organisasi. Dengan kualitas interaksi yang baik juga menunjukkan bagaimana kerja sama tim yang baik yang ditunjukkan oleh instansi. Dengan terjalinnya hal tersebut akan menciptakan dunia kerja yang harmonis yang dimana para anggota akan semakin loyal terhadap organisasi diakibatkan hubungan rasa kekeluargaan yang telah terjalin diantara para anggotanya. Dengan kondisi tersebut para pegawai akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya demi meningkatnya stabilitas kinerjanya, sehingga kepuasan kerja pegawai organisasi pun akan semakin tercapai.

Riska Nur Evita Fari (2019) Organisasi yang memiliki hubungan atasan-bawahan yang tinggi akan merasa lebih dihargai mendapat dukungan dan perhatian penuh sehingga pegawai merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan karna kerja mereka dihargai oleh atasan.

Dalam hal ini hubungan atasan dan bawahan yang tinggi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karena mereka akan lebih komit untuk mencapai tujuan dan akan memberikan waktu dan tenaga secara sukarela yang masuk dalam low-quality. Jadi hubungan atasan dan bawahan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.



Gambar 2.7 Kerangka Konseptual Penelitian 7

2.3.8 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Menurut (Petra,2020) karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Artinya apa bila karakteristik pekerjaan yang diberikan sesuai dan terpenuhi maka keterlibatan kerja akan meningkat, kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam kerja. Kepuasan kerja mempunyai dampak yang berarti bagi perusahaan karena dengan terciptanya keadaan ini maka akan menimbulkan efek yang positif dalam perusahaan yang dikarenakan adanya sifat-sifat pekerjaan yang selaras dengan karyawan maupun perusahaan sehingga menimbulkan kestabilan dalam perusahaan (Dicky Januardi, 2021). Sebaliknya, ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.Oleh karena itu, manajemen perusahaan memerhatikan aspek sumber daya manusia dengan serius terkait kepuasan kerja pegawai. (Astuti & Priantono, 2020)

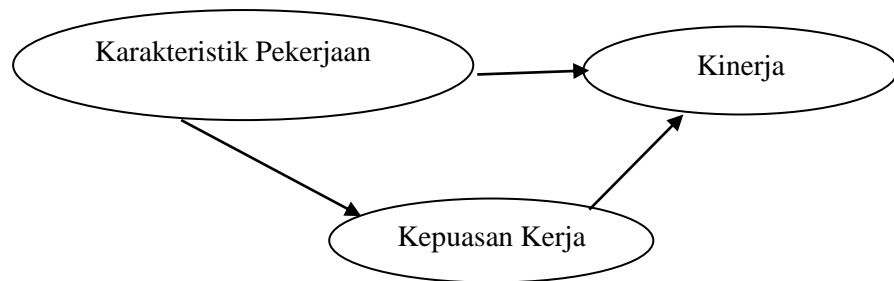
Organisasi perlu memahami bagaimanakah karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan juga para pegawainya sehingga bisa memuaskan pegawainya. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka pegawai akan mengetahui seberapa efektif mereka bekerja.

Keberhasilan organisasi dalam menjaga eksistensi dan mencapai keberhasilan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan dan kinerja pegawainya, untuk mencapai kinerja yang diharapkan, karakteristik suatu organisasi juga memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Setiap pegawai dan organisasi harus memiliki komitmen yang kuat, hubungan yang baik antara pegawai satu dengan yang lain maupun pegawai dengan atasan. (Fathur Rahman, 2020)

Oleh sebab itu, untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai secara optimal, perusahaan perlu menetapkan karakteristik pekerjaan dan mengembangkan berbagai cara agar sumber daya manusia yang mereka punya dapat diintegrasikan secara efektif. Pegawai akan menekuni bidang pekerjaan tersebut

dengan konsentrasi dan tanggung jawab yang disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan berkualitas. (Meilina, 2016)

Keterlibatan pegawai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, menunjukkan kesadaran pegawai akan konteks bisnis dan adanya kesediaan untuk bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan demi kepentingan organisasi.



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual Penelitian 8

2.3.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

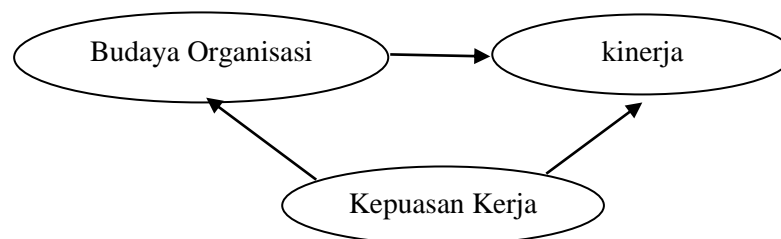
Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Primasheila, 2017). Pentingnya budaya organisasi karena menjadi kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Sedangkan kepuasan kerja dapat terbentuk melalui budaya organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

(Kotter dan Heskett, 1992: 128)

Di dalam suatu perusahaan terdapat Budaya organisasi dalam yaitu tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pola kebiasaan yang sering dilakukan didalam suatu instansi, budaya organisasi sendiri dapat mempengaruhi yang dinamakan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja sendiri yang berkaitan dimana pegawai tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan kinerja pegawai tentang sebuah pencapaian antara baik buruknya pegawai dalam menjalankan tugas mereka sebagai pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Reza Amelia, 2019), (Burhanetal.,2013) dan (Hidayat, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan kerangka konseptual penelitian sebagai yaitu:



Gambar 2.9 Kerangka Konseptual Penelitian 9

2.3.10 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Atasan yang baik akan dapat mendorong dan mengarahkan bawahannya bekerja seperti yang diharapkannya dan perusahaan. Sebab sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara pegawai dan atasan mereka. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan umpan balik yang tepat, sehingga karyawan akan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi dan akan memberikan hasil kerja yang optimal, serta secara emosional akan lebih terikat kepada organisasi tempatnya bekerja. (Juwita Sari, 2022)

Untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja pegawai yang maksimal, kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. (Gusti Meika Madyarti, 2021)

Dimana dari hubungan timbal balik yang baik tersebut akan menciptakan sebuah hubungan yang saling menghargai dan menghormati satu sama lainnya. Dengan begitu akan memunculkan lingkungan kinerja yang harmonis dan baik diantara atasan dan bawahan tersebut. Dengan lingkungan kinerja yang nyaman dirasakan oleh para pegawai akan menimbulkan rasa suka,cinta bahkan rasa kepuasan akan lingkungan kinerjanya. Sehingga

pegawai tersebut akan lebih loyal terhadap atasan dan pada instansi yang tempat pegawai tersebut bekerja. Sehingga dengan begitu kinerjanya akan semakin meningkat dengan akan lebih fokus dalam pencapaian tujuan dari organisasi. Adanya variasi interaksi atasan-bawahan dari yang tinggi sampai dengan yang rendah akan membawa implikasi bagi suatu organisasi atau instansi. Interaksi yang berkualitas tinggi diyakini akan membawa pengaruh positif terhadap berbagai kinerja pegawai dalam organisasi kerjanya.

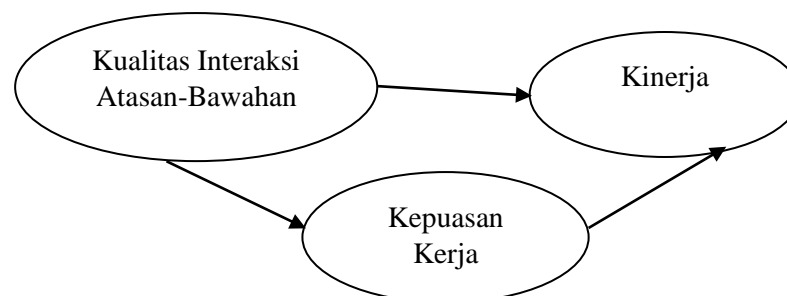
Menurut Wayne (1997) pegawai yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan pegawai yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

Menurut Ahmad dkk (2010) Kepuasan Kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas pegawai dan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di suatu instansi. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah pegawai yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya.

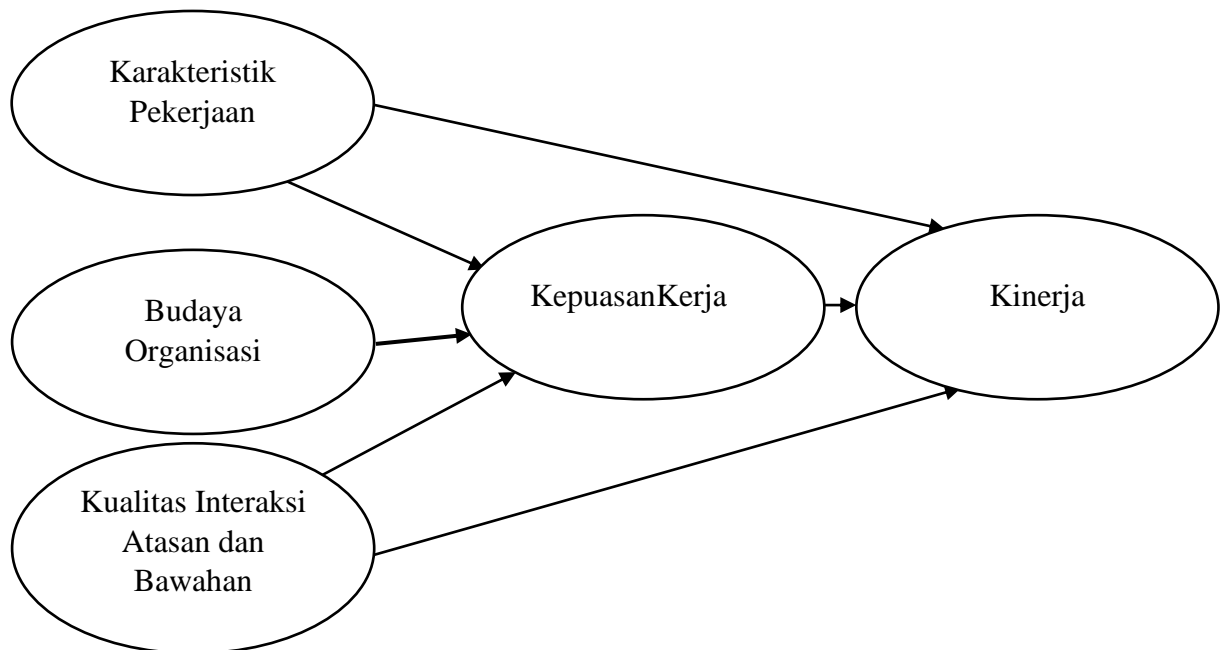
Kepuasan kerja menjadi salah satu problema yang menarik dan penting, karena besar pemanfaatannya baik untuk kepentingan

perseorangan, masyarakat dan industri. Kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009: 74) merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi instansi berupa kemangkiran pegawai, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental pegawainya. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi atasan-bawahan berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja, dan nantinya akan meningkatkan kinerja.



Gambar 2.10 Kerangka Konseptual Penelitian 10



Gambar 2.11 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pemaparan-pemaparan yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 = Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H2 = Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H3 = Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Dinas Perhubungan kabupaten Mandailing Natal

H4 = Kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten mandailing Natal

H5 = Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H6= Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H7= Kualitas Interaksi atasan-bawahan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H8= Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H9 = Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) pegawai melalui Kepuasan Kerja (Z) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

H10= Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja (Y) pegawai melalui Kepuasan Kerja (Z) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka. Data yang berupa angka tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut (Martono, 2010).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Seperti telah dikemukakan, terdapat tiga bentuk hubungan yaitu hubungan simetris, hubungan kausal, dan interaktif/ reciprocal / timbal balik (Sugiyono, 2010).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variable dari suatu factor berkaitan dengan variable lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Kinerja

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas
3	Ketapan Waktu
4	Efektivitas
5	Kemandirian

Sumber: (Robbins: 2016)

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaannya, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan. Adapun indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.2
Indikator Karakteristik Pekerjaan

No	Indikator
1	Keanekaragaman Keterampilan
2	Identitas Tugas
3	Signifikansi Tugas
4	Otonomi
5	Umpan Balik Pekerjaan Atau Hasil Kerja

Sumber: (Robbins dan Judge: 2009)

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sesuatu dasar atau norma dan kebiasaan yang ada di dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan dan biasanya menjadi karakteristik di dalam organisasi tersebut. Adapun

indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.3
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator
1	Berioorientasi Pelayanan
2	Akuntabel
3	Kompeten
4	Harmonis
5	Loyal
6	Adiptif
7	Kolaboratif

Sumber: (web.pa-sumber.go.id)

4. Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan adalah hubungan yang berdasarkan peran yang terjadi dalam proses interaksi pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya, yang apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya dan begitu pula bawahan terhadap atasannya. Adapun indikator kualitas interaksi atasan dan bawahan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.4
Indikator Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

No	Indikator
1	Kemampuan atasan melakukan pendekatan (<i>approachability</i>) dalam melakukan tindakan yang luwes (fleksibilitas) terhadap bawahannya.
2	Kesediaan untuk menggunakan otoritas kekuasaannya untuk membantu bawahan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
3	Kejelasan dari tahapan (<i>expectation</i>) dan umpan balik (<i>feedback</i>) atasan yang ditujukan pada bawahan.
4	Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
5	Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Sumber: (Jillyati Sthella lengkong: 2016)

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang/pegawai terhadap pekerjaannya yang antara lain berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Adapun indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.5
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Pekerjaan
2	Upah/Gaji
3	Promosi
4	Pengawas
5	Kemandirian

Sumber: (Afandi: 2018)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal dimana ASN berjumlah 31 orang dan P3K yang bekerja minimal 5 tahun keatas berjumlah 42 orang. Sehingga jumlah populasi keseluruhannya dalam penelitian ini adalah 73 orang.

3.4.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dalam penelitian”. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik Total Sampling dengan alasan bahwa jumlah populasi dalam penelitian belum mencapai 100 orang, maka peneliti menentukan sampel dalam penelitian ini diambil secara keseluruhan yaitu sebanyak 70 orang pegawai dimana PNS 28 orang dan honorer 42 orang yang bekerja minimal diatas 5 tahun.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014) teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian berupa data-data mengenai persepsi responden dalam setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan kabid darat, kasi, kasubbag kepek dan para pegawai yang bersangkutan untuk memberikan data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Kegiatan wawancara dilakukan dengan terstruktur/terpimpin, yaitu dengan menggunakan pedoman wawancara yang disiapkan oleh peneliti. Kegiatan wawancara dilakukan pada waktu melakukan observasi pada awal penelitian.

2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan kondisi instansi seperti : dokumen-dokumen yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

3. Kueisoner (angket)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan cara membuat daftar pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang diajukan kepada para pegawai atau responden yang menjadi objek penelitian yaitu yang hasilnya merupakan data tertulis yang didapat dari pegawai tanpa tekanan dari pihak lain dengan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi pilihan dan setiap jawaban diberikan bobot nilai sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Penelitian Skala Likert's

Pertanyaan	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2018)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui tingkat valid dari instrument questioner yang digunakan dalam pengumpulan data atau untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam questioner benar-benar mampu mengungkapkan pada pusat apa yang diteliti.

Rumus yang digunakan dalam uji validitas yaitu rumus kolerasi product moment adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x - (\sum x)^2\}\{n \sum y - (\sum y)^2\}}}$$

Sumber: (Sugoyono, 2018)

Dimana:

r_{xy} = Item Instrument variabel dengan totalnya.

x = Jumlah butir pertanyaan

y = Skor total pertanyaan

n = Jumlah sampel

Dengan kriteria:

- 1) Jika $\text{sig } 2 \text{ tailed} < \alpha 0.05$. maka butir instrument tersebut valid.
- 2) Jika $\text{sig } 2 \text{ tailed} > \alpha 0.05$, maka butir instrument tidak valid dan harus dihilangkan.

b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabilitas maupun kehandalan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut (Sugiyono, 2018) menggunakan teknik Cronbach Alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum ab^2}{\sigma 1^2} \right]$$

Sumber: (Sugoyono, 2018)

Dimana:

r = Reliabilitas instrument

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varians butir

$\sigma 1^2$ = Varian total

Kriteria pengujiannya:

- 1) Jika nilai koefisien realibilitas yakni cranbach alpa $> 0,60$ maka instrumentvariable adalah (terpercaya).
- 2) Jikanilai cranbach alpha $< 0,60$ maka variabel tidak reliabel (tidak dipercaya).

3.6 Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Structural Equation Model (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relative sulit terukur secara bersamaan. Menurut (Santoso, 2014) SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Menurut Latan, H dan Ghozali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis covariance based dengan component based PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji measurement model, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji structural model yang bertujuan

untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

3.6 Measurement (*Outer*) Model

3.6.1 Validitas dan Reabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program SmartPLS 2.0. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan construct score yang kemudian menghasilkan nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, loading factor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Imam Ghozali & Fuad, 2008).

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relative konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan koefisien alfa atau cronbachs alpha dan composite reliability. Item pengukuran dikatakan eliable jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra & Dash, 2016).

3.6.2 Structural (*Inner*) Model

Tujuan dari uji structural model adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari partial least square itu sendiri. Structural atau inner model dapat diukur dengan melihat nilai R-Square model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variable dalam model. Kemudian langkah selanjutnya adalah estimasi koefisien jalur yang merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur bootstrapping dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t statistik lebih besar dari 1,96 (significance level 5%) atau lebih besar dari 1,65 (significance level 10%) untuk masing-masing hubungan jalurnya.

3.6.3 Alasan Menggunakan Partial Least Square (PLS)

PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala teori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. Karena lebih menitik beratkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka misspesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter.

PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam covarian based SEM karena akan terjadi unidentified

model (I Ghozali & Latan, 2012).

Berikut adalah beberapa alasan penggunaan PLS pada penelitian ini:

1. Algoritma PLS tidak terbatas hanya untuk hubungan antara indikator dengan konstruk latennya yang bersifat reflektif saja, tetapi algoritma PLS juga dipakai untuk hubungan yang bersifat formatif.
2. PLS dapat digunakan untuk menaksir model path
3. PLS dapat digunakan untuk model yang sangat kompleks yaitu terdiri dari banyak variabel laten dan manifest tanpa mengalami masalah dalam estimasi data.
4. PLS dapat digunakan ketika distribusi data sangat miring atau tidak tersebar diseluruh nilai rata-ratanya.
5. PLS dapat digunakan untuk menghitung variabel moderator secara langsung, karena penelitian ini sendiri terdiri dari 1 variabel moderator.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel Karakteristik Pekerjaan (X1), 10 pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 10 pertanyaan untuk variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X3), 10 pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z), 10 pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y). Angket diberikan kepada 104 responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala Likert berbentuk tabel ceklis.

Tabel 4.1
Skala Pengukuran Likert

Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Pada tabel di atas berlaku untuk menghitung variabel X yaitu variabel bebas Z dan Y yaitu variabel terikat. Dengan demikian skor angket dimulai dari skor 1 sampai 5.

Penulis telah merangkum hasil penyebaran kuesioner kepada 73 responden sehingga data dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

4.1.1 Karakteristik Responden

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki – Laki	58	79.5%
2.	Perempuan	15	20.5%
	Total	73	100%

(Sumber : Data Primer, Diolah 2023)

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden, dalam penelitian ini mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 58 orang pegawai (79,5%) sedangkan minoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 15 orang pegawai (20,5%).

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 58 orang atau sebesar 79.5%. Hal ini disebabkan karena instansi tersebut banyak menggunakan pegawai laki-laki untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di instansi ini.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik usia responden dapat dijelaskan bahwa mayoritas frekuensi usia responden dengan rentang usia 40-49 tahun, yaitu sebanyak 29 orang pegawai dengan presentase (39,7%). Frekuensi terbanyak kedua yaitu ada usia 30-39 tahun, yaitu sebanyak 25 orang pegawai dengan presentase (34,5%), yang ketiga yaitu <30 tahun yaitu sebanyak 12 orang pegawai dengan presentase (16,4%). Dan jumlah frekuensi responden

yang terendah adalah 50-60 tahun yaitu sebanyak 7 orang pegawai dengan presentase (9,6%). Hal ini dapat di sajikan dalam table berikut.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No.	Status	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 30 Tahun	12	16.4%
2.	30-39 Tahun	25	34.2%
3.	40-49 Tahun	29	39.7%
4.	50-60 Tahun	7	9.6%
	Total	73	100%

(Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2023)

Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal di dominasi oleh pegawai dengan usia pada rentang 40-49 tahun yang berjumlah 29 orang atau sebesar 39,7%. Hal ini dapat menyebabkan banyaknya pegawai yang bekerja lebih produktif dan lebih bersemangat serta lebih matang pemikirannya dalam rentang tingkat usia tersebut. Oleh karena usia mereka yang cukup dewasa serta dengan pengalaman kerja yang dimiliki, diharapkan segala tugas dan tanggung jawab yang dibebankan di instansi dapat diselesaikan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan instansi dalam pencapaian tujuannya.

4.1.1.3 Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4

Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Status	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA	27	37%
2.	D3	1	1.4%
3.	D4	1	1.4%
4.	S1	43	58.9%
5.	S2	1	1.4%
	Total	73	100%

(Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2023)

Berdasarkan tabel 4.4 karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 43 orang pegawai dengan presentase (58,9%). Frekuensi responden kedua yaitu SMA yaitu sebanyak 27 orang pegawai dengan presentase (37%), yang ketiga yaitu D3 sebanyak 1 orang pegawai dengan presentase (1,4%), yang ke empat yaitu D4 sebanyak 1 orang pegawai dengan persentase (1,4%), kelima yaitu S2 sebanyak 1 orang pegawai dengan persentase (1,4%).

Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal lebih banyak didominasi oleh pegawai yang berpendidikan S1 dengan jumlah 37 orang atau sebesar 52,9%. Hal ini disebabkan karena banyakk minimal pendidikan masyarakat pada saat ini ialah S1, dengan tingkat pendidikan

tersebut para pegawai diharapkan tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan jurusannya masing-masing.

4.1.1.4 Karakteristik berdasarkan Status Pekerjaan

Tabel 4.5

Karakteristik Responden berdasarkan Status Pekerjaan

No.	Status	Jumlah Responden	Persentase
1.	PNS	31	43.7%
2.	P3K	42	56.3%
	Total	73	100%

(Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2023)

Berdasarkan tabel karakteristik tingkat status kepegiaian di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berstatus P3K yaitu sebanyak 42 orang pegawai dengan persentase (56,3%). Frekuensi responden kedua yaitu PNS sebanyak 31 orang pegawai dengan presentase (43,7%).

Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal lebih banyak didominasi oleh pegawai yang berstatus P3K dengan jumlah 42 orang atau sebesar 56,3%. Hal ini disebabkan karena keterbatasan pegawai dengan status PNS di instansi lebih sedikit namun beban pekerjaan yang dibebankan instansi membutuhkan banyak pegawai. Sehingga dilakukan perekrutan pegawai P3K untuk membantu pelaksanaan kerja PNS yang ada di instansi.

4.2 Analisis Variabel Penelitian

Analisis data variabel penelitian selanjutnya akan menampilkan tabel hasil jawaban dari para responden dari angket yang sudah disebarakan mengenai karakteristik pekerjaan, budaya organisasi serta kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

4.2.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Adapun hasil data yang telah dirangkum dalam tabel frekuensi di bawah ini menunjukkan seberapa banyak frekuensi responden yang menjawab pertanyaan tentang variabel kinerja pegawai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman tabel skor penilaian di bawah ini :

Tabel 4.6.
Skor Angket Variabel X1 (Kinerja Pegawai)

Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	20	27	43	59,8	8	10,4	1	1,4	1	1,4	73	100
2.	16	21,6	47	65,2	8	10,4	2	2,8	0	0	73	100
3.	16	21,6	37	50,8	18	24,8	2	2,8	0	0	73	100
4.	12	16,8	43	59,8	15	19,2	3	4,2	0	0	73	100
5.	12	16,8	33	45,2	21	28,2	5	7	2	2,8	73	100
6.	14	18,6	24	33,4	25	34,4	8	10,8	2	2,8	73	100
7.	11	14,6	38	52,8	22	29,8	2	2,8	0	0	73	100
8.	17	23,6	36	49,2	18	24,4	2	2,8	0	0	73	100
9.	17	23,6	42	56,8	12	16,8	1	1,4	1	1,4	73	100
10.	18	24,8	43	59,8	9	11,2	2	2,8	1	1,4	73	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Dari tabel 4.6. di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Kualitas kerja

1. Jawaban atas pernyataan saya mengerjakan beban pekerjaan dengan baik dan benar, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 59,8% dan 27% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (86,8%) mengerjakan beban pekerjaan dengan baik dan benar, walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mengerjakan beban pekerjaan dengan baik dan benar.
2. Jawaban atas pernyataan saya merasa bekerja secara akurat dan jarang melakukan kesalahan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 65,2% dan yang sangat setuju sejumlah 21,6%. Berarti sebagian besar (86,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal bekerja secara akurat dan jarang melakukan. Walaupun sebagian kecil pegawai belum melakukan pekerjaannya dengan baik.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator kualitas kerja tergolong sangat baik.

Indikator Kuantitas

1. Jawaban atas pernyataan saya mampu mengerjakan tugas tugas tambahan yang diberikan tanpa mengganggu tugas rutin, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 50,8% dan 21,6% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (72,4%) mampu mengerjakan tugas tugas tambahan yang diberikan tanpa mengganggu tugas, walaupun masih

ada sebagian kecil pegawai tidak mampu mengerjakan tugas tugas tambahan yang diberikan.

2. Jawaban atas pernyataan saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 59,8% dan yang sangat setuju sejumlah 16,8%. Berarti sebagian besar (76,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menyelesaikan pekerjaan sesuai sesuai target. Walaupun sebagian kecil pegawai belum menyelesaikan pekerjaan sesuai sesuai target.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatan bahwa indikator kuantitas tergolong baik.

Indikator Ketepatan Waktu

1. Jawaban atas pernyataan saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang di tentukan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 45,2% dan 16,8% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (62%) mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang di tentukan, walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang di tentukan.
2. Jawaban atas pernyataan saya selalu disiplin waktu saat bekerja, mayoritas responden memilih kurang setuju (34,4%), namun responden yang memilih setuju, yaitu 33,4% dan yang sangat setuju sejumlah 18,6%. Sehingga jika digabungkan berarti sebagian besar (52%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal

selalu disiplin waktu. Walaupun sebagian kecil pegawai belum dapat disiplin waktu saat bekerja.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator ketepatan waktu tergolong baik dan kurang baik.

Indikator Efektivitas

1. Jawaban atas pernyataan saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 52,8% dan 14,6% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (67,4%) mampu mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mampu mempunyai berkomitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.
2. Jawaban atas pernyataan saya berusaha lebih keras dibanding yang lain, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 49,2% dan yang sangat setuju sejumlah 23,6%. Berarti sebagian besar (72,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal bekerja lebih keras dibanding yang lainnya. Walaupun sebagian kecil pegawai belum bergerak dalam bekerja dan berusaha lebih keras.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator efektivitas tergolong baik.

Indikator Kemandirian

1. Jawaban atas pernyataan saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai lain dalam pengambilan keputusan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 56,8% dan 23,6%

menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (80,4%) mampu mempunyai pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai lain dalam pengambilan keputusan. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai lain dalam pengambilan keputusan.

2. Jawaban atas pernyataan saya mampu memilah dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 59,8% dan yang sangat setuju sejumlah 24,8%. Berarti sebagian besar (84,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda. Walaupun sebagian kecil pegawai tidak mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatan bahwa indikator kemandirian tergolong sangat baik.

Dari semua hasil dari pengukuran dari setiap indikator variabel kinerja pegawai diatas bahwa, hasil yang didapatkan tergolong baik.

4.2.2 Variabel Karakteristik Pekerjaan (X1)

Adapun hasil data yang telah dirangkum dalam tabel frekuensi di bawah ini menunjukkan seberapa banyak frekuensi responden yang menjawab pertanyaan tentang variabel karakteristik pekerjaan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman tabel skor penilaian di bawah ini :

Tabel 4.7.
Skor Angket Variabel X1 (Karakteristik Pekerjaan)

Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	13	17,4	53	72,8	5	7	1	1,4	1	1,4	73	100
2.	21	28,8	43	60	7	8,4	2	2,8	0	0	73	100
3.	14	18,6	47	64,6	10	14	2	2,8	0	0	73	100
4.	17	23,6	43	60	11	14	3	4,2	0	0	73	100
5.	17	23,6	45	62,2	9	11,4	1	1,4	1	1,4	73	100
6.	16	21,4	46	64,4	9	11,4	2	2,8	0	0	73	100
7.	16	21,4	39	53,6	17	23,6	1	1,4	0	0	73	100
8.	18	24,2	39	53,6	15	20,8	1	1,4	0	0	73	100
9.	18	24,2	40	55,8	14	18,6	0	0	1	1,4	73	100
10.	13	17,4	48	65,8	10	14	2	2,8	0	0	73	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Dari tabel 4.7. di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Keanekaragaman Keterampilan

1. Jawaban atas pernyataan saya memiliki beragam keterampilan yang dapat membantu instansi menyelesaikan tugas, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 72,8% dan 17,4% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (90,2%) memiliki beragam keterampilan yang dapat membantu instansi menyelesaikan tugas, walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak memiliki beragam keterampilan tersebut.
2. Jawaban atas pernyataan saya memiliki keterampilan yang memadai dalam membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya dalam pekerjaan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 60% dan yang

sangat setuju sejumlah 28,8%. Berarti sebagian besar (88,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal memiliki keterampilan yang memadai dalam membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Walaupun sebagian kecil pegawai belum memiliki keterampilan yang memadai.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator keanekaragaman keterampilan tergolong sangat baik.

Indikator Identitas Tugas

1. Dari pernyataan saya selalu memahami dan mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu presenase (64,6%) dan yang sangat setuju 18,6%. Berarti sebagian besar 83,2%. pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal selalu memahami dan mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Walaupun sebagian kecil pegawai belum selalu memahami dan mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
2. Dari pernyataan tentang saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang arahan yang diberikan, mayoritas responden memilih setuju dengan presenase (60%) dan sangat setuju 23,6%, Berarti sebagian besar 83,6%. pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang arahan yang diberikan. Walaupun sebagian kecil pegawai selalu belum menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang arahan yang diberikan.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Identitas tugas tergolong sangat baik.

Indikator Signifikansi Tugas

1. Dari pernyataan tentang saya dalam bekerja melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan kepentingan instansi, mayoritas responden memilih setuju, yaitu persentase 62,2% dan yang sangat setuju 23,6%. Berarti sebagian besar 85,8% pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan kepentingan instansi. Walaupun sebagian kecil pegawai belum sepenuhnya melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan kepentingan instansi.
2. Dari pernyataan tentang saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu target yang ditentukan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 64,4% dan yang sangat setuju 21,4%. Berarti sebagian besar 85,8% pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu target yang ditentukan. Walaupun sebagian kecil pegawai belum sepenuhnya menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Signifikansi Tugas tergolong sangat baik.

Indikator Otonomi

1. Dari pernyataan tentang saya dalam bekerja mempunyai keleluasaan dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan, pilihan responden yang tertinggi adalah setuju 53,6%, dan yang sangat setuju 21,4%.

Berarti sebagian besar 75%. Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal dalam bekerja mempunyai keleluasaan dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun sebagian kecil merasa dalam bekerja tidak mempunyai keleluasaan dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Dari jawaban pernyataan pernyataan tentang saya dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain, responden memilih setuju (53,6%), dan yang sangat setuju (24,2%). Berarti sebagian besar 77,8%. Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian kecil menyelesaikan pekerjaan harus dalam bantuan orang lain.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatan bahwa indikator Otonomi tergolong baik.

Indikator Umpan Balik Pekerjaan atau Hasil

1. Dari pernyataan tentang saya mempunyai banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja, mayoritas responden memilih setuju, yaitu presenase 55,8% dan yang sangat setuju 24,2%. Berarti sebagian besar 80%. pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal mempunyai banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja. Walaupun sebagian kecil pegawai belum memiliki banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja.

2. Dari pernyataan tentang saya selalu mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah terselesaikan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu persentase 65,8% dan yang sangat setuju 17,4%. Berarti sebagian besar 83,2% pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal selalu mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah terselesaikan. Walaupun sebagian kecil pegawai belum mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Umpan Balik Pekerjaan atau Hasil tergolong sangat baik.

Dari semua hasil dari pengukuran dari setiap indikator variabel karakteristik pekerjaan diatas bahwa, hasil yang didapatkan tergolong sangat baik.

4.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Adapun hasil data yang telah dirangkum dalam tabel frekuensi di bawah ini menunjukkan seberapa banyak frekuensi responden yang menjawab pertanyaan tentang variabel budaya organisasi, untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman tabel skor penilaian di bawah ini :

Tabel 4.8.
Skor Angket Variabel X3 (Budaya Organisasi)

Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	27	37,2	40	54,6	4	5,4	1	1,4	1	1,4	73	100
2.	29	39,6	37	50,8	5	7	1	1,4	1	1,4	73	100
3.	30	40	36	50,2	5	7	2	2,8	0	0	73	100
4.	30	40	32	44,8	9	12,4	2	2,8	1	1,4	73	100
5.	32	43,6	31	42,4	8	11,2	2	2,8	0	0	73	100
6.	27	37,2	37	50,8	7	9,2	2	2,8	0	0	73	100
7.	29	39,6	35	48	6	8,2	1	1,4	2	2,8	73	100
8.	29	39,6	37	50,8	4	5,4	2	2,8	1	1,4	73	100
9.	30	40	32	44,8	9	12,4	2	2,8	0	0	73	100
10.	30	40	31	43,8	7	9,2	5	7	0	0	73	100
11.	24	32,8	42	57,4	4	5,6	2	2,8	1	1,4	73	100
12.	32	43,6	35	48	4	5,6	2	2,8	1	1,4	73	100
13.	26	35,4	41	56,2	2	2,8	4	5,6	0	0	73	100
14.	25	33,6	45	62,2	1	1,4	1	1,4	1	1,4	73	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Dari tabel 4.8. di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Berorientasi Pelayanan

1. Jawaban atas pernyataan kami sebagai instansi pemerintah selalu berusaha meningkatkan pelayanan yang kami berikan kepada masyarakat, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 54,6% dan 37,2% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (91,8%) selalu berusaha meningkatkan pelayanan yang kami berikan kepada

masyarakat. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak terlalu peduli dan tidak ikut dalam berusaha dalam meningkatkan.

2. Jawaban atas pernyataan pelayanan yang kami berikan sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini dimana kedepannya semakin memudahkan masyarakat, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 50,8% dan yang sangat setuju sejumlah 39,6%. Berarti sebagian besar (90,4%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal memberikan pelayanan sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini dimana kedepannya semakin memudahkan masyarakat.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator berorientasi pelayanan tergolong sangat baik.

Indikator Akuntabel

1. Jawaban atas pernyataan saya dalam melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat serta disiplin dan berintegritas tinggi, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 50,2% dan 40% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (90,2%) melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat serta disiplin dan berintegritas tinggi.
2. Jawaban atas pernyataan saya menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara tanggung jawab, efektif dan efisien dan tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 44,8% dan yang sangat setuju sejumlah 40%. Berarti

sebagian besar (84,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara tanggung jawab, efektif dan efisien dan tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara tanggung jawab, efektif dan efisien dan tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator akuntabel tergolong sangat baik.

Indikator Kompeten

1. Jawaban atas pernyataan saya meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, mayoritas responden memilih sangat setuju, yaitu 43,6% dan 42,4% menyatakan setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (86%) mampu meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Walaupun belum memiliki kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
2. Jawaban atas pernyataan saya memiliki tingkat kompeten yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 50,8% dan yang sangat setuju sejumlah 37,2%. Berarti sebagian besar (88%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal memiliki tingkat kompeten yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak memiliki tingkat

kompeten yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator kompeten tergolong sangat baik.

Indikator Harmonis

1. Jawaban atas pernyataan Lingkungan kerja kami adalah lingkungan kerja yang kondusif, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 48% dan 39,6% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (87,6%) memiliki lingkungan kerja yang kondusif. Walaupun sebagian kecil merasa belum memiliki lingkungan kerja yang kondusif.
2. Jawaban atas pernyataan hubungan antar sesama rekan kerja yang terjalin di instansi sangat harmonis, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 50,8% dan yang sangat setuju sejumlah 39,6%. Berarti sebagian besar (90,4%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal memiliki hubungan antar sesama rekan kerja yang terjalin di instansi sangat harmonis. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak memiliki hubungan yang tidak baik dengan yang lainnya

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator kompeten tergolong sangat baik.

Indikator Loyal

1. Jawaban atas pernyataan saya selalu menaati aturan meskipun tidak diawasi dengan ketat, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 44,8% dan 40% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (84,8%) menaati aturan meskipun tidak diawasi dengan ketat. Walaupun sebagian kecil belum dapat menaati peraturan dan harus terus diawasi.
2. Jawaban atas pernyataan saya rela mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan instansi, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 43,8% dan yang sangat setuju sejumlah 40%. Berarti sebagian besar (83,4%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal rela mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan instansi. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak dapat melakukannya dan lebih mementingkan kepentingan pribadinya.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Loyal tergolong sangat baik.

Indikator Adiptif

1. Jawaban atas pernyataan tentang saya cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 58,4% dan 32,8% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (91,2%) cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Walaupun sebagian kecil belum dapat menyesuaikan dirinya dalam menghadapi perubahan.

2. Jawaban atas pernyataan kami terus berusaha berinovasi mengembangkan kreativitas dan bertindak proaktif, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 48% dan yang sangat setuju sejumlah 43,6%. Berarti sebagian besar (91,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal terus berusaha berinovasi mengembangkan kreativitas dan bertindak proaktif. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak dapat melakukannya.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Adiptif tergolong sangat baik.

Indikator Kolaboratif

1. Jawaban atas pernyataan tentang saya cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 56,2% dan 35,4% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (91,6%) cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Walaupun sebagian kecil belum dapat menyesuaikan dirinya dalam menghadapi perubahan.
2. Jawaban atas pernyataan kami mampu menyelesaikan masalah di organisasi dengan bekerja sama, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 62,2% dan yang sangat setuju sejumlah 33,6%. Berarti sebagian besar (95,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal mampu menyelesaikan masalah di organisasi dengan bekerja sama. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mampu menyelesaikan masalah di organisasi dengan bekerja sama.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kolaboratif tergolong sangat baik.

Dari semua hasil dari pengukuran dari setiap indikator variabel budaya organisasi diatas bahwa, hasil yang didapatkan tergolong sangat baik.

4.2.4 Variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X3)

Adapun hasil data yang telah dirangkum dalam tabel frekuensi di bawah ini menunjukkan seberapa banyak frekuensi responden yang menjawab pertanyaan tentang variabel Kualitas interaksi atasan dan bawahan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman tabel skor penilaian di bawah ini :

Tabel 4.9.

Skor Angket Variabel Kualitas Interaksi Atasandan Bawahan (X3)

Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	3	4,2	36	49,6	29	39,4	4	5,6	1	1,4	73	100
2.	5	7	31	42,4	32	43,6	5	7	0	0	73	100
3.	2	2,8	30	41,6	36	48,6	4	5,6	1	1,4	73	100
4.	33	45,2	29	39,4	5	7	5	7	1	1,4	73	100
5.	4	5,6	30	41,6	33	44,4	4	5,6	2	2,8	73	100
6.	8	10,4	31	42,4	30	41,6	2	2,8	2	2,8	73	100
7.	6	8,4	31	42,4	29	39,4	3	4,2	4	5,6	73	100
8.	6	8,4	29	39,4	31	42,4	3	4,2	4	5,6	73	100
9.	6	8,4	20	27,6	26	35,4	10	14	11	14,6	73	100
10.	8	10,4	19	25,6	20	27,6	13	18,2	13	18,2	73	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Dari tabel 4.9. di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Kemampuan Atasan melakukan Pendekatan (Approachability) dalam melakukan Tindakan yang Luwes (Fleksibellity) terhadap Bawahannya

1. Jawaban atas pernyataan tentang arahan dan anjuran yang diberikan atasan selalu dilaksanakan dengan baik, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 49,6% dan 4,2% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (53,8%) mengikuti arahan dan anjuran yang diberikan atasan dan selalu dilaksanakan dengan baik. Walaupun sebagian lain 46,2% belum dapat mengikuti dan tidak melaksanakan sesuai arahan dan anjuran.
2. Jawaban atas pernyataan arahan atasan selalu kami abaikan, mayoritas responden memilih kurang setuju, yaitu 43,6% dan yang tidak setuju sejumlah 7%. Berarti sebagian besar (50,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal selalu mengikuti arahan. Walaupun masih ada atau hampir sama banyaknya yaitu 49,4% mengabaikan arahan atasan.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kemampuan Atasan melakukan Pendekatan (Approachability) dalam melakukan Tindakan yang Luwes (Fleksibellity) terhadap Bawahannya tergolong kurang baik/sedang.

Indikator Kesiapan untuk Menggunakan Otoritas Kekuasaannya untuk Membantu Bawahan dalam Memecahkan Masalah yang Dihadapi

1. Jawaban atas pernyataan tentang atasan menggunakan otoritas kekuasaannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi di instansi, mayoritas responden memilih kurang setuju yaitu 48,6% dan 7% menyatakan tidak setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (55,6%) merasa atasan tidak menggunakan otoritas kekuasaannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi di instansi. Walaupun sebagian kecil mendukung pendapat bahwa atasan menggunakan otoritas kekuasaannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi di instansi yaitu sebesar 44,4%.
2. Jawaban atas pernyataan atasan menyalahgunakan otoritas kepemimpinannya dalam mengelola instansi, mayoritas responden memilih sangat setuju, yaitu 45,2% dan yang setuju sejumlah 39,4%. Berarti sebagian besar (84,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal setuju jika atasan menyalahgunakan otoritas kepemimpinannya dalam mengelola instansi. Walaupun masih ada yang tidak setuju bahwa atasan menyalahgunakan otoritas kepemimpinannya dalam mengelola instansi yaitu sebesar 15,4%.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kesiapan untuk Menggunakan Otoritas Kekuasaannya untuk Membantu

Bawahan dalam Memecahkan Masalah yang Dihadapi tergolong kurang baik.

Indikator Kejelasan Dari Tahapan (*Expectation*) dan Umpan balik (*Feedback*) Atasan Yang Ditujukan Pada Bawahan

1. Jawaban atas pernyataan tentang atasan memberikan motivasi yang membantu meningkatkan semangat kerja para bawahannya, mayoritas responden memilih kurang setuju yaitu 44,4% dan 8,4% menyatakan tidak setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (52,8%) atasan tidak memberikan motivasi yang membantu meningkatkan semangat kerja para bawahannya. Walaupun ada sebagian mendukung pendapat bahwa atasan memberikan motivasi yang membantu meningkatkan semangat kerja para bawahannya yaitu sebesar 47,2%.
2. Jawaban atas pernyataan para bawahan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap instansi, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 42,4% dan yang sangat setuju sejumlah 10,4%. Berarti sebagian besar (52,8%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap instansi. Walaupun masih ada yang tidak menunjukkan loyalitasnya terhadap instansi yaitu sebesar 47,2%.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kejelasan dari Tahapan (*Expectation*) dan Umpan balik (*Feedback*) Atasan Yang Ditujukan Pada Bawahan tergolong kurang baik / sedang.

Indikator Kemampuan Bawahan untuk Mempengaruhi Atasan untuk Mengubah Peran yang Dimainkan

1. Jawaban atas pernyataan tentang masukan atau anjuran yang diberikan bawahan selalu dipertimbangkan dengan baik oleh atasan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 42,4% dan 8,4% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (50,8%) mendengarkan masukan atau anjuran yang diberikan bawahan selalu dipertimbangkan dengan baik oleh atasan. Walaupun ada sebagian tidak mendukung pendapat tentang masukan atau anjuran yang diberikan bawahan selalu dipertimbangkan dengan baik oleh atasan yaitu sebesar 49,2%.
2. Jawaban atas pernyataan atasan selalu meminta masukan dari para bawahan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di instansi, mayoritas responden memilih kurang setuju, yaitu 42,4% dan yang tidak setuju sejumlah 9,8%. Berarti sebagian besar (52,2%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menyatakan bahwa atasan tidak selalu meminta masukan dari para bawahan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di instansi. Walaupun masih ada yang berpendapat bahwa atasan selalu meminta masukan dari para bawahan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di instansi yaitu sebesar 47,8%.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kemampuan Bawahan untuk Mempengaruhi Atasan untuk Mengubah Peran yang Dimainkan tergolong kurang baik / sedang.

Indikator Kesempatan Bawahan untuk Bersama-sama dengan Atasan melakukan Aktivitas Sosial dan Santai setelah Jam Kerja

1. Jawaban atas pernyataan tentang setelah pulang kerja atasan selalu mengajak saya untuk bersantai setelah jam kerja, mayoritas responden memilih kurang setuju yaitu 35,4% dan 28,6% menyatakan tidak setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (64%) menyatakan bahwa setelah pulang kerja atasan tidak pernah mengajak untuk bersantai setelah jam kerja. Walaupun ada sebagian menyatakan bahwa setelah pulang kerja atasan selalu mengajak untuk bersantai setelah jam kerja yaitu sebesar 36%.
2. Jawaban atas pernyataan tentang atasan selalu megajak para bawahan untuk melakukan aktivitas sosial bersama, mayoritas responden memilih kurang setuju, yaitu 27,6% dan yang tidak setuju sejumlah 36,4%. Berarti sebagian besar (64%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menyatakan bahwa atasan tidak pernah megajak para bawahan untuk melakukan aktivitas sosial bersama. Walaupun masih ada yang berpendapat bahwa atasan selalu megajak para bawahan untuk melakukan aktivitas sosial bersama yaitu sebesar 36%.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Kesempatan Bawahan untuk Bersama-sama dengan Atasan melakukan Aktivitas Sosial dan Santai setelah Jam Kerja tergolong kurang baik.

Dari semua hasil dari pengukuran dari setiap indikator variabel kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan diatas bahwa, hasil yang didapatkan tergolong kurang baik.

4.2.5 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun hasil data yang telah dirangkum dalam tabel frekuensi di bawah ini menunjukkan seberapa banyak frekuensi responden yang menjawab pertanyaan tentang variabel Kepuasan Kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman tabel skor penilaian di bawah ini :

Tabel 4.10.
Skor Angket Variabel Z (Kepuasan Kerja)

Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	17	23,6	49	66,6	5	7	1	1,4	1	1,4	73	100
2.	17	23,6	45	62	9	11,6	2	2,8	0	0	73	100
3.	13	17,6	43	59,6	15	20	2	2,8	0	0	73	100
4.	22	29,6	33	46,8	16	20,8	2	2,8	0	0	73	100
5.	16	21,2	38	52,4	17	23,6	2	2,8	0	0	73	100
6.	18	24,8	38	52,4	15	20	2	2,8	0	0	73	100
7.	18	24,8	41	55,8	11	15,2	3	4,2	0	0	73	100
8.	24	32,6	31	43,2	15	20	3	4,2	0	0	73	100
9.	18	24,8	35	47,6	18	24,8	2	2,8	0	0	73	100
10.	17	23,6	41	55,8	12	16,4	3	4,2	0	0	73	100

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Dari tabel 4.10. di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Pekerjaan

1. Jawaban atas pernyataan tentang saya telah melakukan tugas dan tanggung jawab seoptimal mungkin, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 66,6% dan 23,6% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (90,6%) saya telah melakukan tugas dan tanggung jawab seoptimal mungkin. Walaupun sebagian kecil belum dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal..
2. Jawaban atas pernyataan segala pekerjaan yang dilakukan di instansi selalu terselesaikan sebelum tenggat waktu, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 62% dan yang sangat setuju sejumlah 23,6%. Berarti sebagian besar (85,6%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal mampu menyelesaikan segala pekerjaan sebelum tenggat waktu. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mampu menyelesaikannya sebelum tenggat waktu.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Pekerjaan tergolong sangat baik.

Indikator Upah/Gaji

1. Jawaban atas pernyataan tentang gaji yang diberikan selalu tepat pada waktunya, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 59,6% dan 17,6% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (77,2%) gaji

yang diberikan selalu tepat pada waktunya. Walaupun sebagian kecil tidak menyetujui hal tersebut.

2. Jawaban atas pernyataan gaji/upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 46,8% dan yang sangat setuju sejumlah 29,6%. Berarti sebagian besar (76,4%) pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal menerima gaji/upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak merasakan demikian.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Upah/ Gaji tergolong sangat baik.

Indikator Promosi

1. Jawaban atas pernyataan tentang Pegawai yang berkualitas selalu diberikan bonus untuk kinerja yang dilakukannya, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 52,4% dan 21,2% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (73,6%) yang berkualitas selalu diberikan bonus untuk kinerja yang dilakukannya gaji yang diberikan selalu tepat pada waktunya. Walaupun sebagian kecil tidak menyetujui hal tersebut.
2. Jawaban atas pernyataan pegawai yang berkualitas selalu diberikan bonus untuk kinerja yang dilakukannya, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 52,4% dan yang sangat setuju sejumlah 24,8%. Berarti sebagian besar (77,2%) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal pegawai yang berkualitas selalu diberikan bonus untuk kinerja

yang dilakukannya. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak diberikan bonus tersebut karena kinerja tidak memenuhi kriteria untuk diberikan bonus tersebut.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Pekerjaan tergolong sangat baik.

Indikator Pengawas

1. Jawaban atas pernyataan tentang kami bekerja dengan baik meskipun tidak ada pengawas, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 55,8% dan 24,8% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (80,6%) bekerja dengan baik meskipun tidak ada pengawas. Walaupun sebagian kecil tidak bekerja dengan baik dan harus ada pengawas.
2. Jawaban atas pernyataan pegawai tidak akan merubah stabilitas kinerja yang kami tujukkan selama ini, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 43,2% dan yang sangat setuju sejumlah 32,6%. Berarti sebagian besar (75,8%) di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal pegawai tidak akan merubah stabilitas kinerja yang tujukkan pegawai selama ini. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak memperdulikan hal tersebut.

Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Pengawas tergolong sangat baik.

Indikator Rekan Kerja

1. Jawaban atas pernyataan tentang saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 47,6%

dan 24,8% menyatakan sangat setuju. Berarti pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal sebagian besar (72,4%) memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja. Walaupun sebagian kecil tidak memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja.

2. Jawaban atas pernyataan saya mampu berkoordinasi dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dan masalah yang terjadi di instansi, mayoritas responden memilih setuju, yaitu 55,8% dan yang sangat setuju sejumlah 23,6%. Berarti sebagian besar (79,4%) pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal mampu berkoordinasi dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dan masalah yang terjadi di instansi. Walaupun masih ada sebagian kecil pegawai tidak mampu berkoordinasi dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dan masalah yang terjadi di instansi.

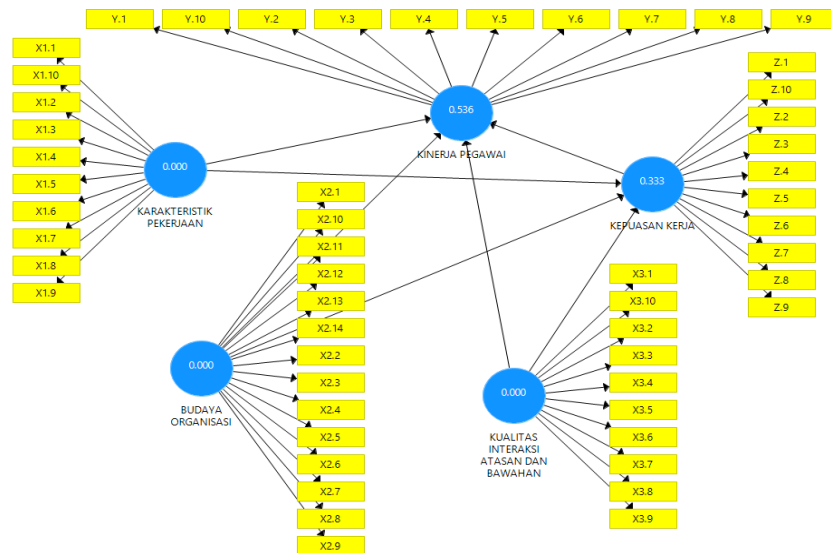
Dari kedua jawaban pernyataan diatas, dapat dikatakan bahwa indikator Rekan Kerja tergolong sangat baik.

Dari semua hasil dari pengukuran dari setiap indikator Kepuasan Kerja diatas bahwa, hasil yang didapatkan tergolong sangat baik.

4.3 Analisis Data

Langkah selanjutnya data instrumen penelitian yang telah dikumpulkan berdasarkan variabel, diuji dengan menggunakan partial least square (PLS) yang merupakan analisis multivariat dalam generasi kedua menggunakan permodelan persamaan structural (structural equation model/SEM). Ada dua tahapan kelompok dalam menganalisis SEM-PLS: (1). Analisis model pengukuran (outer model), (2) Analisis model

struktural (Inner Model). Desain penelitian yang akan dilakukan di mana terlihat pengaruh variabel yang akan diuji dan indikator dari setiap variabel penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.1. Desain Permodelan Persamaan Struktural

4.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effect)

4.3.2 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis

(Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outermodel) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas Diskriminan (discriminant validity).

1. Construct Reliability dan Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11
Composite Reliability

Composite Reliability	
X2	0.960
X1	0.937
Z	0.931
Y	0.951
X3	0.916

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Kesimpulan pengujian composite reliability sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi (X2) adalah reliabel, karena nilai composite reliability budaya organisasi (X2) adalah $0,960 > 0.6$
2. Variabel karakteristik pekerjaan (X1) adalah reliabel, karena nilai composite reliability karakteristik pekerjaan (X1) adalah $0,937 > 0.6$
3. Variabel kepuasan kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai composite reliability kepuasan kerja (Z) adalah $0,931 > 0.6$
4. Variabel kinerja (Y) adalah reliabel, karena nilai composite reliability kinerja (Y) adalah $0,951 > 0.6$
5. Variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan (X3) adalah reliabel, karena nilai composite reliability kualitas interaksi atasan dan bawahan (X3) adalah $0,916 > 0.6$

Dari tabel 4.11 di atas dapat disimpulkan bahwa composite reability semua variabel $> 0,6$ sehingga dengan demikian semua variabel layak untuk diuji pada tahap selanjutnya.

Dari tabel 4.11 di atas dapat disimpulkan bahwa composite reability semua variabel $> 0,6$ sehingga dengan demikian semua variabel layak untuk diuji pada tahap selanjutnya.

2. Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai cross loading pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (I Ghazali & Latan, 2012). Berikut ini merupakan hasil output dari uji discriminant validity menggunakan SmartPLS:

Tabel 4.12.
Discriminant Validity

VARIABEL	BUDAYA ORGANISASI	KARAKTERISTIK PEKERJAAN	KEPUASAN KERJA	KINERJA PEGAWAI	KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN
X1.1	0.559	0.821	0.660	0.649	0.339
X1.10	0.469	0.789	0.575	0.542	0.252
X1.2	0.497	0.729	0.498	0.537	0.216
X1.3	0.476	0.755	0.633	0.660	0.178
X1.4	0.536	0.804	0.630	0.670	0.282
X1.5	0.605	0.782	0.556	0.597	0.254
X1.6	0.537	0.854	0.601	0.648	0.223
X1.7	0.409	0.668	0.422	0.433	0.120
X1.8	0.344	0.716	0.409	0.395	0.313
X1.9	0.419	0.795	0.539	0.582	0.407
X2.1	0.775	0.509	0.467	0.493	0.253
X2.10	0.707	0.408	0.518	0.601	0.288

X2.11	0.676	0.486	0.518	0.560	0.132
X2.12	0.772	0.573	0.495	0.539	0.076
X2.13	0.721	0.538	0.484	0.570	0.188
X2.14	0.834	0.595	0.623	0.654	0.334
X2.2	0.868	0.542	0.486	0.545	0.100
X2.3	0.835	0.448	0.604	0.558	0.114
X2.4	0.837	0.497	0.558	0.514	0.103
X2.5	0.806	0.560	0.528	0.563	0.113
X2.6	0.837	0.483	0.569	0.572	0.163
X2.7	0.770	0.472	0.478	0.473	0.014
X2.8	0.838	0.509	0.592	0.606	0.227
X2.9	0.819	0.430	0.532	0.543	0.196
X3.1	0.150	0.161	0.162	0.169	0.576
X3.10	0.267	0.314	0.363	0.455	0.818
X3.2	0.061	0.211	0.215	0.203	0.551
X3.3	0.001	0.254	0.225	0.212	0.676
X3.4	-0.109	0.180	0.047	0.084	0.577
X3.5	0.107	0.230	0.256	0.340	0.759
X3.6	0.137	0.244	0.313	0.288	0.794
X3.7	0.220	0.246	0.297	0.323	0.788
X3.8	0.241	0.308	0.346	0.387	0.841
X3.9	0.172	0.234	0.294	0.371	0.804
Y.1	0.634	0.596	0.727	0.759	0.443
Y.10	0.714	0.537	0.717	0.765	0.203
Y.2	0.579	0.689	0.789	0.831	0.381
Y.3	0.534	0.667	0.763	0.861	0.443
Y.4	0.577	0.588	0.746	0.864	0.433
Y.5	0.413	0.573	0.587	0.764	0.361
Y.6	0.404	0.574	0.628	0.751	0.347
Y.7	0.532	0.574	0.682	0.830	0.331
Y.8	0.604	0.671	0.744	0.835	0.278
Y.9	0.689	0.632	0.800	0.861	0.259
Z.1	0.544	0.791	0.706	0.621	0.346
Z.10	0.501	0.552	0.674	0.633	0.201
Z.2	0.500	0.577	0.569	0.466	0.266
Z.3	0.420	0.565	0.791	0.670	0.262
Z.4	0.550	0.515	0.839	0.770	0.346
Z.5	0.555	0.471	0.776	0.729	0.283
Z.6	0.539	0.546	0.818	0.723	0.295
Z.7	0.517	0.479	0.780	0.682	0.268
Z.8	0.429	0.480	0.792	0.676	0.315
Z.9	0.548	0.523	0.805	0.727	0.259

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Selain menggunakan nilai loading factor, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion)

	BUDAYA ORGANISASI	KARAKTERISTIK PEKERJAAN	KEPUASAN KERJA	KINERJA PEGAWAI	KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN
BUDAYA ORGANISASI	0.794				
KARAKTERISTIK PEKERJAAN	0.635	0.773			
KEPUASAN KERJA	0.675	0.726	0.759		
KINERJA PEGAWAI	0.705	0.752	0.888	0.813	
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN	0.212	0.335	0.376	0.428	0.726

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel tersebut, maka data dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi antara Karakteristik Pekerjaan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) menjelaskan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya pada kolom yang sama. Kinerja Karyawan (Y2) dan Kepuasan kerja (Z) bila diamati pada tabel di atas, memiliki nilai 0,888 yang lebih tinggi dibandingkan variabel lain yang berada pada

kolom yang sama, dan Moderating Effect (Y1) yang terdapat pada kolom yang sama. Dengan demikian, berdasarkan tabel tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa model data yang diuji di dalam penelitian ini telah memenuhi syarat atau kriteria yang menunjukkan bukti bahwa konstruk pada model tersebut mempunyai diskriminant validity yang cukup baik, serta sebagai tahapan awal sebelum melakukan pengujian hipotesis setelah melewati berbagai rangkaian pengujian.

3. Menilai Outer Model (Model Pengukuran)

Guna melakukan evaluasi terhadap outer model atau model pengukuran perlu dilakukan penilaian terhadap uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Pada uji validitas konstruk diukur menggunakan convergent validity dan discriminant validity.

Tabel 4.14
Outer Loading (Measurement Model)

	BUDAYA ORGANISASI	KARAKTERISTIK PEKERJAAN	KEPUASAN KERJA	KINERJA PEGAWAI	KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN
X1.1		0.821			
X1.10		0.789			
X1.2		0.729			
X1.3		0.755			
X1.4		0.804			
X1.5		0.782			
X1.6		0.854			
X1.7		0.668			
X1.8		0.716			
X1.9		0.795			
X2.1	0.775				
X2.10	0.707				
X2.11	0.676				
X2.12	0.772				
X2.13	0.721				
X2.14	0.834				

X2.2	0.868				
X2.3	0.835				
X2.4	0.837				
X2.5	0.806				
X2.6	0.837				
X2.7	0.770				
X2.8	0.838				
X2.9	0.819				
X3.1					0.576
X3.10					0.818
X3.2					0.551
X3.3					0.676
X3.4					0.577
X3.5					0.759
X3.6					0.794
X3.7					0.788
X3.8					0.841
X3.9					0.804
Y.1				0.759	
Y.10				0.765	
Y.2				0.831	
Y.3				0.861	
Y.4				0.864	
Y.5				0.764	
Y.6				0.751	
Y.7				0.830	
Y.8				0.835	
Y.9				0.861	
Z.1			0.706		
Z.10			0.674		
Z.2			0.569		
Z.3			0.791		
Z.4			0.839		
Z.5			0.776		
Z.6			0.818		
Z.7			0.780		
Z.8			0.792		
Z.9			0.805		

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa nilai outer loading sudah memenuhi kriteria dari convergent validity dan dapat dinyatakan valid.

4. Mengevaluasi Reliability

Pada uji reliabilitas suatu konstruk juga terdapat dua kriteria yang dijadikan sebagai tolok ukur, yaitu cronbach alpha dan composite reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha dan composite reliability lebih dari 0,6 (Imam Ghazali & Latan, 2012). Berikut ini merupakan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS :

Tabel 4.15.
Cronbach Alpha & Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0.954	0.956	0.960	0.631
KARAKTERISTIK PEKERJAAN	0.925	0.931	0.937	0.598
KEPUASAN KERJA	0.916	0.919	0.931	0.576
KINERJA PEGAWAI	0.943	0.945	0.951	0.661
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN	0.901	0.925	0.916	0.528

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria cronbach alpha dan composite reliability yang nilainya lebih dari 0,6. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.1.3.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Pengujian Model Struktural (Inner Model) dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dan model penelitian. Model ini dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen Uji T dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects. Sebagai berikut :

a. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. (R-Square)

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0.624	0.608
KINERJA PEGAWAI	0.833	0.824

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Kesimpulan dari pengujian di tabel 4.16. Diatas adalah sebagai berikut : R-square adjusted yaitu untuk Y1 = 0,608 sementara Y2 = 0,824 artinya kemampuan variabel X1 (Karakteristik Pekerjaan) dan X2 (Budaya Organisasi) dalam menyelesaikan Y1 adalah sebesar 60,80% ini tergolong

sedang ke kuat dan dalam menyelesaikan Y2 yaitu sebesar 82,40% dengan demikian tergolong kuat.

b. F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.17. (F-Square)

	BUDAYA ORGANISASI (X2)	KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1)	KEPUASAN KERJA (Y2)	KINERJA PEGAWAI (Y1)	KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3)
BUDAYA ORGANISASI (X2)			0.204	0.074	
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1)			0.296	0.070	
KEPUASAN KERJA (Y2)				0.876	
KINERJA PEGAWAI (Y1)					
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3)			0.053	0.055	

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan data tabel uji F-Square pada tabel 4.17 di atas dapat dipahami bahwa Variabel X1 (Karakteristik Pekerjaan) dan X2 (Budaya Organisasi) terhadap Y2 (kinerja karyawan) memiliki nilai $f^2 = 0,296$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

c. Mediation Effects

Untuk mengetahui effect mediasi dari variabel penelitian yang digunakan dapat dilihat melalui mediation effects ada 3 diantaranya yaitu :

1. Direct effects

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue): (1) Jika nilai P-Values 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. Direct Effect

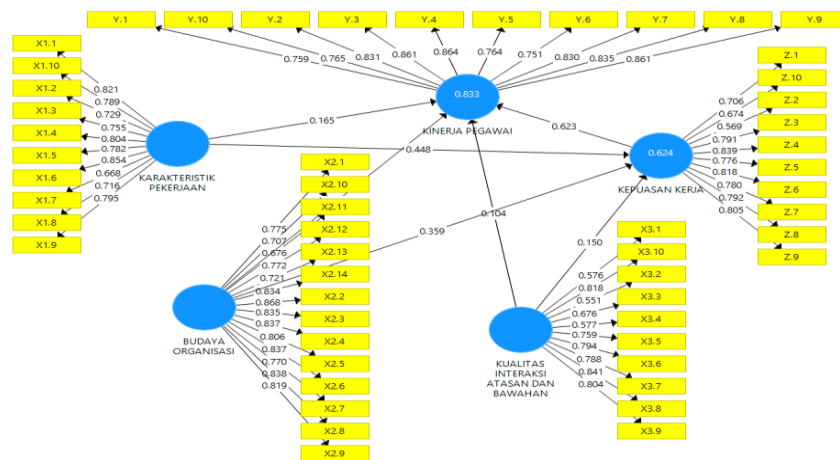
	Original Sample (O)	P Values
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Y1)	0.359	0.000
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.158	0.017
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Y1)	0.448	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.165	0.049
KEPUASAN KERJA (Y1) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.623	0.000
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3) -> KEPUASAN KERJA (Y1)	0.150	0.037
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.104	0.017

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.18 di atas memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur yang positif yaitu (dilihat pada original sample), antara lain:

- a. X2 terhadap Y1: Koefisien jalur = 0.359 dan P-Value = 0.000 (< 0.05) artinya, pengaruh X2 (budaya organisasi) terhadap Y1 (Kepuasan kerja) adalah berpengaruh positif dan signifikan;
- b. X2 terhadap Y2: Koefisien jalur = 0.158 dan P-Value = 0.017 (< 0.05) artinya, pengaruh X2 (Budaya organisasi) terhadap Y2 (Kinerja pegawai) adalah berpengaruh positif dan signifikan;
- c. X1 terhadap Y1: Koefisien jalur = 0.448 dan P-Value = 0.000 (< 0.05) artinya, pengaruh X1 (Karakteristik Pekerjaan) terhadap Y1 (Kinerja Pegawai) adalah berpengaruh positif dan signifikan.
- d. X1 terhadap Y2: Koefisien jalur = 0.165 dan P-Value = 0.049 (< 0.05) artinya, pengaruh X1 (Karakteristik Pekerjaan) terhadap Y2 (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan;

- e. Y1 terhadap Y2: Koefisien jalur = 0.623 dan P-Value = 0.000 (<0.05) artinya, pengaruh Y1 (Kepuasan Kerja) terhadap Y2 (kinerja Pegawai) adalah positif dan signifikan;
- f. X3 terhadap Y1: Koefisien jalur = 0.150 dan P-Value = 0.037 (< 0.05) artinya, pengaruh X3 (Kualitas interaksi atasan dan bawahan) terhadap Y1 (Kepuasan kerja) adalah berpengaruh positif dan signifikan.
- g. X3 terhadap Y2: Koefisien jalur = 0.104 dan P-Value = 0.017 (< 0.05) artinya, pengaruh X3 (Kualitas interaksi atasan dan bawahan) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai) adalah berpengaruh positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Persamaan Struktural Alogarithm Direct Effect

2. Indirect effects

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)

terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Y/Kinerja Pegawai) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X2/Budaya Organisasi) terhadap suatu variabel endogen (X1/Karakteristik Pekerjaan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.19.

Indirect Effect

	Original Sample (O)	P Values
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.223	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.279	0.000
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.099	0.042

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data indirect effect dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Variabel Budaya organisasi (X2) secara tidak langsung signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- b. Variabel Karakteristik Pekerjaan (X1) secara tidak langsung signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- c. Variabel Kualitas interaksi atasan dan bawahan (X3) secara tidak langsung signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai perolehan p-value sebesar $0,042 < 0,05$.

3. Total effects.

Total efek merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018). Untuk melihat besarnya pengaruh total effect dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel hasil uji di bawah ini :

Tabel 4.20. Total effect

	Original Sample (O)	P Values
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA(Y1)	0.359	0.000
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.381	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1) -> KEPUASAN KERJA(Y1)	0.448	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.444	0.000
KEPUASAN KERJA (Y1) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.623	0.000
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3) -> KEPUASAN KERJA (Y1)	0.150	0.037
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN (X3) -> KINERJA PEGAWAI (Y2)	0.198	0.001

:

Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data total effect dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Variabel Budaya organisasi (X2) secara total positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y1) dengan nilai effect sebesar 0,359 dan perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- b. Variabel Budaya organisasi (X2) secara total positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai effect sebesar 0,381 dan nilai perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- c. Variabel Karakteristik pekerjaan (X1) secara total memiliki nilai positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan kerja (Y1)

dengan nilai effect sebesar 0,448 dan nilai perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.

- d. Variabel Karakteristik pekerjaan (X1) secara total memiliki nilai positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai effect sebesar 0,444 dan nilai perolehan p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- e. Variabel Kepuasan kerja (Y1) secara total memiliki nilai positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y2) dengan nilai effect sebesar 0,623 dan perolehan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
- f. Variabel Kualitas interaksi atasan dan bawahan (X3) secara total memiliki nilai positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan kerja (Y1) dengan nilai effect sebesar 0,150 dan perolehan nilai p-value sebesar $0,037 < 0,05$.
- g. Variabel Kualitas interaksi atasan dan bawahan (X3) secara total memiliki nilai positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) dengan nilai effect sebesar 0,198 dan perolehan nilai p-value sebesar $0,001 < 0,05$.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada Partial Least Square dapat dilakukan dengan metode bootstrapping. Dalam metode bootstrapping juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan metode bootstrapping dari analisis SEM PLS.

Tabel 4.22.
Pengujian Hipotesis Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.359	0.358	0.087	4.120	0.000
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0.158	0.160	0.066	2.399	0.017
KARAKTERISTIK PEKERJAAN -> KEPUASAN KERJA	0.448	0.434	0.100	4.502	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN -> KINERJA PEGAWAI	0.165	0.175	0.083	1.974	0.049
KEPUASAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.623	0.616	0.090	6.932	0.000
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN -> KEPUASAN KERJA	0.150	0.162	0.072	2.090	0.037
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN -> KINERJA PEGAWAI	0.104	0.106	0.043	2.403	0.017

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

1. Pengujian Hipotesis 1 (Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja pegawai)

Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar (1.974 < 1.995). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.223 yang menunjukkan arah hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 dalam penelitian ini ditolak disebabkan nilai tstatistic < t tabel.

2. Pengujian Hipotesis 2 (Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai).

Hasil uji hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($2.399 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.158 yang menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja)

Hasil uji hipotesis yang ketujuh menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($2.403 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.104 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

4. Pengujian Hipotesis 4 (Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai)

Hasil uji hipotesis yang keenam menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($6.932 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.623 yang menunjukkan arah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

5. Pengujian Hipotesis 5 (Karakteristik pekerjaan terhadap Kepuasan kerja)

Hasil uji hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar ($4.502 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.448 yang menunjukkan arah hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

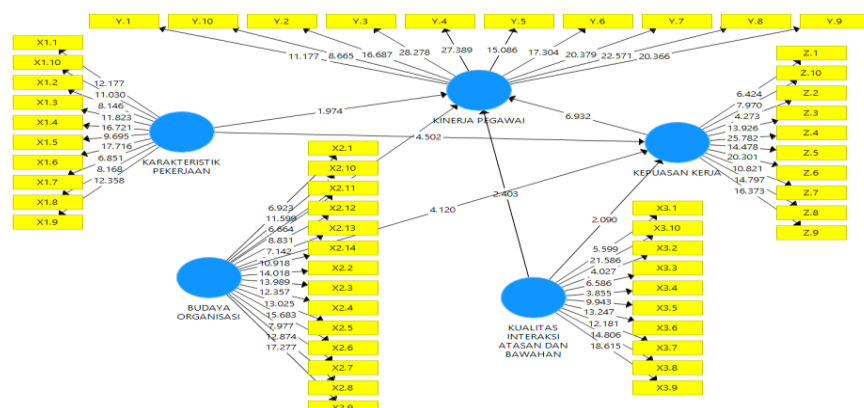
6. Pengujian Hipotesis 6 (Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja)

Hasil uji hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar ($4.120 > 1.995$). Nilai original sample

estimate adalah positif yaitu sebesar 0.359 yang menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H6 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t\text{-statistic} > t\text{ tabel}$.

7. Pengujian Hipotesis 7 (Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja)

Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar $(2.090 > 1.995)$. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.150 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H7 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t\text{-statistic} > t\text{ tabel}$.



Gambar 4.3. Hasil Persamaan Struktural Bootstrapping

Tebel 4.23.
Pengujian Hipotesis Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI - > KEPUASAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.223	0.221	0.062	3.581	0.000
KARAKTERISTIK PEKERJAAN -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.279	0.268	0.075	3.711	0.000
KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.094	0.099	0.046	2.035	0.042

Sumber : Data Penelitian (diolah) SmartPLS, 2023

8. Pengujian Hipotesis 8 (Karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai)

Hasil uji hipotesis yang kedelapan menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar (3.711 > 1.995). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.279 yang menunjukkan arah hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H8 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai tstatistic > t tabel.

9. Pengujian Hipotesis 9 (Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai)

Hasil uji hipotesis yang kesembilan menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar (3.581 >

1.995). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.223 yang menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H9 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

10. Pengujian Hipotesis 10 (Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai)

Hasil uji hipotesis yang kesepuluh menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($2.035 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.094 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H10 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan data hasil penelitian melalui uji hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($1.974 < 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.223 yang menunjukkan arah hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja adalah positif dan

signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astuti dkk., (2010), Chandra dkk., (2017) dan Apriyanto (2021) menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disamping itu, penelitian ini membantah penelitian yang dilakukan oleh Eva Ariska (2020), Alexander Sitio (2016), Indah Nur Safitri (2015), Prima Aprilyani Rambe (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Karakteristik pekerjaan adalah suatu uraian yang memberikan informasi dari pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban dari sebuah pekerjaan yang dibebankan pegawai. kinerja pegawai adalah cara untuk melihat dan menentukan perkembangan suatu organisasi atupun perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai.

Penelitian menemukan bahwa bahwa karakteristik pekerjaan tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Karakteristik pekerjaan pegawai terlihat tugas pokok dan fungsi kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal yang mengendalikan segala kegiatan pelayanan publik dalam bidang perhubungan yang ada di Kabupaten Mandailing natal. Sebagai lembaga pelayan publik yang mempunyai

luas dan kompleksnya pekerjaan tersebut menuntut para pegawai yang terlibat dalam kegiatan kantor diharuskan untuk menguasai pekerjaan yang sedang pegawai lakukan di di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal. Untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan statuta karyawan yang handal untuk itu peran dan tugas SDM perlu ditingkatkan dengan pelatihan dan pengembangan pegawai secara terus menerus dan berkelanjutan dengan ditunjang teknologi informasi yang selalu diperbaharui (Apriyanto, 2021).

Pada kondisi saat ini karakteristik pekerjaan memang tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal. Namun untuk kedepannya di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal perlu mengelola dan menyusun karakteristik pekerjaan yang ada dengan cara menyesuaikan antara spesifikasi bidang pekerjaan dengan spesifikasi pegawai. Disamping itu, meskipun penyesuaian jumlah karyawan dengan kebutuhan setiap bidang pekerjaan dimaksudkan untuk menyetarakan takaran/volume kerja, namun hal itu justru dapat menimbulkan masalah minimnya tanggungjawab pada masing-masing pegawai terhadap bidang pekerjaannya, sehingga hal tersebut dapat menghambat pegawai dalam mencapai kepuasan kerja. Ditemukan juga masih adanya pegawai yang belum menjalankan tupoksinya karena kompleksitas pekerjaan sehingga terjadi penurunan kinerja meskipun sarana prasarana sudah terpenuhi (Astuti dkk., 2010).

4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah karakteristik dan pedoman yang dianut oleh para anggota organisasi atau kelompok usaha tertentu, sementara itu kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat ditemukan dan dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan data hasil penelitian melalui uji hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai berpengaruh secara langsung dan signifikan dengan nilai korelasi sebesar ($2.399 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.158 yang menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muis (2018), Tirtayasa (2019), Jufrizen (2017), Indajang (2020), Jufrizen (2017), Jufrizen (2021), Jufrizen (2018) dan Wahyudi & Tupti (2019), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

4.4.3 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Pegawai

Kualitas interaksi atasan dan bawahan dibentuk oleh 4 indikator, yaitu afeksi, kontribusi, loyalitas, dan professional respect. Temuan

dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepemimpinan. Dimana semakin bagus seorang pemimpin dalam mengelola kinerja para pegawainya maka tujuan organisasi akan semakin cepat tercapai. Berdasarkan hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($2.403 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.104 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Firman Hanif Amirudin (2021), Prisetiyadi (2013) dan Organ (1998), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai dari pekerjaan mereka mau itu menyenangkan ataupun tidak menyenangkan atau tolak ukur dari tingkat kepuasan dalam bekerja di dalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Kinerja merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan organisasi, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja

pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($6.932 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.623 yang menunjukkan arah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Nuril Fitria Zulfa (2021), Nur Intan (2021), Adhan (2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) dan (Wahyudi & Tuhti, 2019) Hasil dari penelitian mereka menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

4.4.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Berdasarkan hasil

uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar ($4.502 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.448 yang menunjukkan arah hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indah Nursafitri (2015), Eva Ariska (2020) dan Alexander Sitio (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan pola kebiasaan yang sering dilakukan didalam suatu perusahaan, budaya organisasi sendiri dapat mempengaruhi yang dinamakan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja yaitu dimana pegawai tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 6 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar ($4.120 > 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.359 yang

menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Xaverius (2016), Krisnaldy (2019) dan Wahyuniardi (2018). Hasil dari penelitian mereka menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

4.4.7 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja

Kualitas interaksi atasan dan bawahan adalah pertukaran kualitas hubungan interpersonal antara bawahan dengan atasannya. Sedangkan kepuasan kerja adalah sikap perasaan menyenangkan serta mencintai pekerjaan yang dicerminkan dari moral kerja, prestasi, serta kedisiplinan yang dapat dinikmati di dalam maupun luar pekerjaan. Adanya peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan menyebabkan kepuasan kerja akan meningkat dan para pegawai akan semakin nyaman untuk bekerja dengan kita, bahkan dengan hal tersebut akan semakin meningkatkan loyalitas kinerja para pegawai terhadap instansi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 7 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi sebesar $(2.090 >$

1.995). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.150 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Nuril Fitriana Indana Zulfa (2021), Anggreani & Sutanto (2013), Esitti & Kasap (2019) serta Pramastuti & Widodo (2015) yang menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi mengakibatkan kepuasan kerja akan semakin meningkat. Dengan demikian semakin tinggi kualitas interaksi atasan dan bawahan dalam organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

4.4.8 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan cukup berpengaruh dalam menentukan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan menawarkan keragaman tugas, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik yang demikian membuat kerja secara mental menantang. Hal ini, karena pekerjaan yang kurang menantang dapat menimbulkan kebosanan kerja.

Suatu pekerjaan yang membosankan dan monoton akan menghalangi kepuasan kerja, sedangkan suatu pekerjaan yang menantang akan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara dimensi inti karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja sangat kuat bagi pekerja yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik pelaksanaan kerja serta kesempatan untuk maju.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 8 yang menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar $(3.711 > 1.995)$. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.279 yang menunjukkan arah hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh oleh Eva Ariska (2020), Alexander Sitio (2016) dan Dicky Januardi (2021). Hasil dari penelitian mereka menunjukkan bahwa Karakteristik pekerjaan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

4.4.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah sebuah karakter yang sering dilakukan di dalam suatu organisasi untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal dan biasanya membentuk norma dan nilai yang baik, sementara itu 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, sementara itu kepuasan kerja sendiri yang berkaitan dimana pegawai tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 9 menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar $(3.581 < 1.995)$. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.223 yang menunjukkan arah hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Reza Amelia, 2019),(Burhanetal.,2013) dan (Hidayat, 2019) Hasil menunjukkan Budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.4.10 Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai

Apabila kepuasan kerja telah terpenuhi seperti gaji dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan maka bawahan akan merasa lebih memiliki tanggung jawab secara otomatis terhadap pekerjaannya sehingga cenderung menjaga kinerjanya. Interaksi antara atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi akan dapat memberikan suatu dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 10 yang menunjukkan tentang hasil uji intervening variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar ($2.035 < 1.995$). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.094 yang menunjukkan arah hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 10 dalam penelitian ini diterima disebabkan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nuril Fitriana Indana Zulfa (2021), Endro Pranoto (2015) dan Alexander Sitio (2016). Hasil menunjukkan

Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

6. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
7. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
8. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
9. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.
10. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui Kualitas interaksi atasan dan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka untuk meningkatkan Kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Dengan diketahuinya karakteristik pekerjaan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal, maka instansi harus lebih memperhatikan kinerja para pegawai sesuai dengan bidang yang ditekuni atau dikuasainya. Dengan

memperhatikan karakteristik pekerjaan yang ada dalam instansi diharapkan kinerja stabilitas kinerja para pegawai akan meningkat, sehingga dengan hal tersebut mutu atau kualitas kinerja organisasi pun akan semakin meningkat.

2. Dengan diketahuinya budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal, maka instansi harus lebih meningkatkan budaya organisasi yang ada dalam instansi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas instansi.
3. Dengan diketahuinya kualitas interaksi atasan dan bawahan diharapkan dapat menjadi sebuah acuan untuk para atasan agar lebih memperbaiki hubungannya dengan para bawahannya. Dengan hubungan atasan dan bawahan yang baik akan semakin memacu para bawahan bekerja lebih giat lagi dan akan semakin loyal terhadap organisasi.
4. Kinerja pegawai terus dapat ditingkatkan dengan tidak mengabaikan tingkat kepuasan kerja pegawai dan berupaya untuk mensinergikan antara karakteristik pekerjaan, budaya organisasi yang ada dengan kualitas interaksi atasan dan bawahan sehingga menghasilkan hasil kerja yang lebih produktif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

- a. Dalam melakukan penelitian ini penulis masih menemukan beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian salah satunya adalah kesulitan dalam mengolah data yang masih belum baik dan sempurna. Penulis merekomendasikan agar penulis selanjutnya dapat

lebih baik lagi dalam mengolah data sehingga akan memperoleh hasil yang sempurna.

- b. Pada penelitian ini memiliki keterbatasan waktu penelitian dikarenakan kesulitan penulis membagi waktu bekerja dan saat melakukan penelitian.
- c. Jumlah responden yang hanya 73 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & 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. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa.
- Afandi, Ahmad & Bahri, Syaiful, Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 3, No. 2 (2020), h. 235-246.
- Apriyanto. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan SMK Negeri 1 Puring). *Jurnal STIE Putra Bangsa Kebumen Press*. 1-11
- Astuti, Mardi & Priantono, Seger, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo, *Jurnal Manajemen*, Vol. 17, No. 1 (2020), h. 81-97.
- Astuti, S.D., Subagyo, H., & Adriyanto, Y. (2010). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama). *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.15 No. 1 hlm. 17-28
- Ahmad dkk. (2010) . Is Entrepreneurial Compentency and BusinessSuccess Realetionship Contigent Upon Business Environment ? A Studi of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(3),182-203.
- Ariska, Eva. (2020). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Jasa Marga (Persero) TBK*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*. <https:// Scholar.google.co.id>.

- Ainanur & Satriya Tirtayasa. (2018). *Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 1, No. 1, h. 1-14.
- Amiruddin H., Firman. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di PT. Sucofindo Surabaya). Universitas Negeri. <https://etheses.uin-malang.ac.id>.
- Burhanudin Gesi et al., Manajemen dan Eksekutif, *Jurnal Manajemen*, Vol. 3, No. 2 (2019), h. 51-66.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Prenamedia group.
- Chandra, L., Mulyanto, J.C., & Nugroho, A. (2017). Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D'season Surabaya. *Jurnal UKP Press*. Vol.1 No.1
- Dinda Fatmah, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto, *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 8, No. 2 (2017), h. 124-133.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UbharaManajemen Press.
- Fathur Rahman et al., Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin), *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol. 9, No. 1 (2020), h. 69-82.

- Fauzi A. dan Rusdi Hidayat Nugroho A., (2020). *Manajemen Kerja*. Surabaya: Penerbit Airlangga University Press. <http://books.google.co.id>.
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. PT. Andi : Yogyakarta.
- Ghea Okta Audina et al., Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pada Pt Xyz Dengan Metode Balanced Scorecard, *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, Vol. 4, No. 1 (2017), h. 93-98.
- Ghozali, I, & Latan, H. (2012). *Partial Least Squares Konsep. Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, & Fuad, M. (2008). *Structural equation modeling. Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunastri, N.M. (2009). *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada CV Kekak Denpasar)*. Forum Manajemen 7 (1).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hasibuan, M., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara).
- Hermanto. (2021). *Kajian Produktivitas Pekerja Industri*. Tangerang Selatan: Pascal Book.
- Heriyanti. (2021). *Dampak Leader- Member Exchange terhadap Organisasi*. *Jurnal Civil Service*, 15(1), 25-35.
<http://digilibadmin.unismuh.ac.id>
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar*. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
<https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>

- Jufrizen, J. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmiah Kohesi, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2017). *Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. EMabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018, 179–186.
- Jufrizen, J., & Lubis, A.S.P. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai dengan Locus Of Control Sebagai variabel Moderating*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Megister Manajemen, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). *Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance*. International Journal of Business Economics (IJBE), 2(2), 86–96. <https://doi.org/10.30596%2Fijbe.v2i2.6710>
- Januardi, Dicky, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 9, No. 1 (2021), h. 253-263.
- Juwita Sari, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1 (2022), h. 39-59.
- Kasali, Rhenald, 1994, *Manajemen Publicrelations: Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti).
- Kotter, John P., Heskett, James L., 1997, *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, (Jakarta: PT. Prenhallindo).

- Kadarisman, M. (2013) . *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok : Raja Grafindo Persada.
- Lengkong, J., S., Joice L., & Victor L. (2016), *Analisis peran Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Persepsi Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisien, 16(04), 864-870.
- Luthans, F., 2005, *Organizational Behavior*, (Tokyo: Mc Graw-Hill, International Book Company).
- Madyarti, Gusti Meika, Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 1 (2021), h 291-297.
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing research: An applied orientation*. Pearson.
- Martono, N. (2010). *Metode Penelitian kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (sampel halaman gratis)*. RajaGrafindo Persada.
- Mathis,R.L., dan Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. Anwar P. 2005. *Evaluasi Kerja*. Bandung :Penerbit Aditama.
- Meilina, Restina, Pengaruh Karakteritik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Faua Karyawan BRI Kediri, *Jurnal Eksis*, Vol. XI, No. 1 (2016), h. 62-72.
- Moorhead,G., dan Ricky W. Griffin.(2013).*Perilaku Organisasi*.Jakarta Selatan: Penerbit Selemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nitisemito, Alex S., 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia).
- Oktaviani, Harmusa & Rahardjo, Mudji, Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki

- Rembang Jawa Tengah, *Diponegoro Journal of management*, Vol. 4, No. 1 (2015), h. 1-14.
- Otmo, 2012. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja, edisi ketiga, (Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN).
- Panggabeaan, Mutiara S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Panggabeaan, S., Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bogor: Galea Indonesia
- Pratiwi, Vera Ratna & Riyono, Bagus, Peran Ketidakpuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan dengan Stabilitas *Anchor* Sebagai Moderator, *Jurnal GAMA JOP*, Vol. 3, No. 1 (2017), h. 45-58.
- Primasheila et al., Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, Vol. XIV, No. 1 (2017), h. 25-32.
- Purwanto & Soliha E. (2017). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional*. *Jurnal Manajemen*, 17(02), 227-240.
- Puspita, Theresia Yunie, Pengaruh Persepsi Karakteristik Pekerjaan dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB dengan Mediasi Komitmen Pertumbuhan dan Normatif Karyawan, *Jurnal Infokom*, Vol. XVI, No. 1 (2020), h. 13-24.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Shyndrome*. Lexington, MA: Lexitone Books.
- Ririn Yuzarni et al., Kajian Literatur: Peran Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Bisnis Jasa Makana, *Journal of Food and Culinary*, Vol. 5, No. 1 (2022), h. 39-48.
- Rismawati & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Boston.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: konsep kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa Hedayana Pujaatmuka dan Benyamin Molan*. In Edisi kedelapan. JILID II. Penerbit Prenhalindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa oleh Adyana Pujaasmaka*, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: Pt. Prenlindo
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), h. 68.
- R. Terry, George dan Leslie W. Rue. (2010) . *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : BumiAksara
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia.Repormasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Rafika Aditama.
- Sari Antoni et al., *Efek Kepemimpinan Altruistik Terhadap Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Serta Kepuasan Kerja*, National Conference on Social Science and Religion.
- Sembiring, Rasmulia & Sofiyana, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, *Jurnal Manajemen*, Vol. 7, No. 2 (2021), h. 208-213.
- Sinaga,Onita Sari.,Abdurrozzaq h. dan dkk.(2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*.Jakarta :Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Subhan,Ahmad.(2019). *Tesis Pengaruh Disiplin,Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Aceh Tamiang*.Medan:Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Subyantoro, Arief, *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, No. 1 (2009), h. 11-19.
- Sukirno, Sadono . (2006) . *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sutrisno,Edy.(2010).*Budaya Organisasi*. Jakarta:Prenada Media Group.
- Sujoyo,Nasaruddindan Herman Paleni.(2020).*Kinerja Organisasi*. Yogyakarta:

Penerbit CV. Budi Utama..

Sulaksono, Hari. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta : Penerbit CV. Budi Utama.

Sugiyono, P. D. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Cetakan ke-15)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Santoso, S. (2014). *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22.PT*. Gramedia Komputindo.

Sabrina, R. (2021) . *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-1)*. Medan : Penerbit Umsu Press.

Sitio, Alexander. (2016). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan di PTPN XII Surabaya*. Jurnal Ekonomi. Vol 9 No. 2 (2016).

Safitri Nur, Indah .(2015). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso*. Universitas Jember. <http://repository.unej.ac.id/ha9/66180>.

Tatang Mulyana et al., *Job Characteristic Model terhadap Employee Engagement pada PTPN VIII Dayeuhmanggung Garut*, *Jurnal Wacana Ekonomi*, Vol. 19, No. 3 (2022), h. 142-154.

Tirtayasa, S. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 45–54.

Wibowo. (2017) . *Manajemen Kinerja Edisi*. Depok: Rajagrafindo Persada.

Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>