**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung)**

**ARTIKEL (DRAFT) TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memeroleh Gelar Magister Manajemen

Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**OLEH :**

**NURUL AFIFAH**

**188020073**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2020**

**ABSTRAK**

**Nurul Afifah, 188020073. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung). Pembimbing I: Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si., MM, Pembimbing II: Dr. Ina Ratnamiasih, SE., M.Si. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Pasundan.**

Penelitian ini bertujuan untuk memeroleh bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Studi Pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung).

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Bagi Departemen sejenis maupun praktisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang pentingnya peran lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Penelitian dilakukan pada PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung. Metode penelitiannya menggunakan metode survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Sedangkan tipe penelitiannya berupa *Descriptive Research* dan *Verificative Explanation Research* dengan *time horizon*, datanya berupa *cross sectional* yang mencerminkan gambaran dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode statistika analisis jalur *(path analysis)*.

Hasil pengujian penelitian ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi, serta tidak ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, dari hasil pengujian ditemukan adanya pengaruh signifikan antara lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan; kemudian adanya pengaruh signifikan antara lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara simultan, sedangkan secara parsial hanya motivasi kerja dan komitmen organisasi yang berpengaruh signifikan; dan ditemukan pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

***ABSTRACT***

**Nurul Afifah, 188020073. The Influence of Work Environment, Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung). Advisor I: Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si., MM, Supervisor II: Dr. Ina Ratnamiasih, SE., M.Si. Master of Management Study Program, Faculty of Postgraduate, Pasundan University.**

*This study aimed to get empirical evidence about the influence of the work environment, work motivation and organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung).*

*The results of the study are expected to contribute to the development of management science, especially human resource management and organizational behavior. For similar departments and practitioners, it is expected that the results of this study can provide useful information about the importance of the role of the work environment, work motivation and organizational commitment in an effort to increase job satisfaction which will have an impact on improving employee performance.*

*The study was conducted on PNS (Pegawai Negeri Sipil) at the Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung. The research method uses survey methods with quantitative research approaches. While the type of research is Descriptive Research and Verificative Explanation Research with time horizon, the data is in the form of cross sectional which reflects a picture of a situation at a particular time. Path analysis is a statistical method used to test research hypotheses.*

*The results of research testing found a significant relationship between work motivation and organizational commitment, and not significant relationship was found between the work environment with work motivation and organizational commitment. In addition, the test results found a significant influence between the work environment, work motivation and organizational commitment to performance either partially or simultaneously; then there is a significant influence between work environment, work motivation and organizational commitment to job satisfaction simultaneously, while partially only work motivation and organizational commitment have a significant effect; and found a significant effect between job satisfaction on employee performance.*

*Keywords: Work Environment, Work Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Employee Performance*

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Semakin majunya perkembangan teknologi dan informasi, tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan akan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh setiap individu pun semakin tinggi. Dalam kaitannya dengan kondisi perkembangan teknologi dan informasi di Indonesia, saat ini sedang dilakukan pengembangan sumber daya manusia unggul menuju Indonesia maju, dimana hal ini adalah suatu bentuk upaya dalam menghadapi era revolusi industri 4.0, yang pada esensinya perlu mendapat perhatian serius, sehingga sumber daya manusia didalamnya dituntut untuk dapat mempersiapkan diri dalam menjawab tantangan tersebut. Seiring dengan berjalannya revolusi industri 4.0 dan teknologi digital, persaingan bisnis dan pembangunan yang semula bertumpu pada pemanfaatan sumber daya alam akan bergeser pada penguasaan teknologi informasi dan kompetensi tenaga kerja. Sumber daya yang kompeten adalah salah satu faktor utama penentu keberhasilan transformasi 4.0 tersebut, oleh karenanya peningkatan kualitas sumber daya manusia penting diprioritaskan. Dengan demikian, salah satu tantangan yang harus dihadapi dalam era revolusi industri 4.0 adalah pembangunan yang harus berpusat pada manusia, yaitu tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing.

Dalam upaya mewujudkan lahirnya sumber daya manusia yang berkualitas, maka sudah seyogyanya bagi organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia-nya, melalui pengelolaan atas setiap fungsi dari sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan, bahwa dalam upaya mendukung tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka sumber daya manusia di dalam organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kemampuannya yang diharapkan secara optimal. Dengan demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses berjalannya aktivitas organisasi.

Berkenaan dengan ketersediaan dan pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi, wacana mengenai sumber daya manusia pemerintahan masih sangat menarik untuk diteliti dan didiskusikan secara lebih mendalam. Instansi pemerintahan tentu akan erat kaitannya dengan birokrasi, dimana fungsinya sebagai ruang bergerak bagi sumber daya manusia-nya, yang dalam hal ini adalah pegawai, yang menjelmakan tindakan dari sejumlah kebijakan yang direncanakan dan ditetapkan oleh pemerintah. Secara garis besar, fungsi kerja birokrasi harus bekerja secara profesional dengan prinsip efektif, efisien, dan bertanggung jawab yang didasarkan pada sejumlah peraturan. Hal ini akan menjadi kunci berjalannya suatu pemerintahan yang terkelola dengan baik, dimana instansi pemerintahan berorientasi pada pelayanan untuk mewujudkan kesejahteraan umum atas dasar keadilan sosial. Dengan demikian, sangat begitu pentingnya bagi pegawai pada instansi pemerintahan untuk memiliki kualitas kemampuan kerja yang optimal, yang utamanya berorientasi pada pelayanan.

Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung adalah salah satu dari empat institusi penelitian dan pengembangan di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), dimana merupakan suatu lembaga yang menyediakan jasa keahlian teknologi terapan dan penyelenggaraan perumusan standar bidang sumber daya air yang handal, yang melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang sumber daya air yang terutama mendukung pelaksanaan tugas pembangunan infrastruktur pekerjaan umum bidang sumber daya air, yang kompetitif dan ramah lingkungan dengan menyusun norma, standar, pedoman dan pelayanan teknis bidang sumber daya air, serta menyediakan data dan informasi bidang sumber daya air. Pembangunan Jangka Menengah Tahap Ketiga yang mengusung tema daya saing *(competitiveness)* menempatkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sebagai salah satu faktor utama penopang untuk memantapkan pembangunan. Pembangunan infrastruktur pekerjaan umum bidang sumber daya air dalam hal ini diarahkan pada terwujudnya konservasi sumber daya air, ketersediaan air, pengembangan lahan pertanian, serta harmonisasi penataan ruang dan sumber daya air.

Berkaitan dengan sumber daya manusia organisasi, PUSAIR Kota Bandung merupakan lembaga publik yang memiliki orientasi kinerja pada pelayanan, dimana hal ini secara tidak langsung merujuk dan menuntut instansi untuk dapat mampu menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia dapat diinterpretasikan melalui seberapa jauh pencapaian kuantitas kinerja yang mampu dicapai atau dihasilkannya, yang disesuaikan dengan target waktu yang telah ditetapkan. Dalam artian, kapasitas kemampuan sumber daya manusia, yang dalam hal ini adalah pegawai instansi, harus dapat mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Hal ini diupayakan agar instansi dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal, yakni melakukan pelayanan publik sebaik mungkin, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dimana fokus utama pencapaian tujuan organisasi pada instansi pemerintahan adalah untuk mencapai kepuasan publik atas kinerja pelayanan organisasi melalui kinerja sumber daya manusia-nya.

Kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung saat ini (2018/2019), secara keseluruhan dapat diinterpretasikan berada pada kategori nilai evaluasi kinerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Sebagai gambaran perolehan nilai evaluasi kinerja pegawai yang dimaksud, berikut ini disajikan rekapitulasi raihan rerata nilai evaluasi kinerja pegawai pada periode 2018/2019.

**Tabel 1.1**

**Standar Nilai Kinerja Pegawai**

**Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR)**

**Kota Bandung Periode 2018/2019**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Nilai** | **Kategori** |
| 1. | 91 – keatas | Sangat Baik |
| 2. | 76 – 90 | Baik |
| 3. | 61 – 75 | Cukup |
| 4. | 51 – 60 | Kurang |
| 5. | 50 – kebawah | Buruk |

*Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011*

Berdasarkan data di atas, dapat diinterpretasikan nilai evaluasi kinerja yang diperoleh pegawai PUSAIR Kota Bandung berada pada rerata raihan total nilai 75-80, dengan kategori cukup-baik. Rerata raihan total nilai evaluasi kinerja pegawai tersebut diambil dari periode penilaian 2018/2019. Angka tersebut menunjukkan tingkat kemampuan berprestasi yang telah dicapai pegawai dalam melaksanakan segala tanggung jawab dalam pekerjaannya. Terkait dengan hal tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa hasil penilaian terhadap kinerja yang diraih pegawai masih berada pada rerata raihan nilai < 91. Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, Syamsul Bahri (Kepala Bidang SDK PUSAIR) dan Dian Anugerah Dewi (Kepala Sub Bidang SDM PUSAIR), diungkapkan bahwa kebutuhan pencapaian kinerja pada pegawai diharapkan dapat mencapai pada minimal nilai 91 dengan predikat amat baik.

Di PUSAIR Kota Bandung, kualitas kinerja pegawai tentu didorong oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor pendorong yang berasal dari dalam maupun luar diri pegawai, diantaranya kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi pegawai. Fenomena yang ditemukan terkait kepuasan kerja pegawai, yaitu berdasarkan hasil pra survei terhadap persepsi pegawai, pegawai memberikan indikasi persepsi merasa kurang puas dalam menjalani pekerjaannya. Kemudian, lingkungan kerja dinilai pegawai kurang menunjang pekerjaan pegawai, yakni meliputi lingkungan kerja fisik dan non fisik. Pegawai beranggapan bahwa lingkungan dimana tempatnya bekerja kurang memberikan dukungan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan, bahwa lingkungan kerja pegawai dalam keadaan yang cenderung kurang kondusif. Selain itu, pegawai diindikasikan memiliki motivasi kerja yang cenderung masih relatif rendah, serta komitmen organisasi pegawai yang diindikasikan cenderung masih relatif lemah.

Berdasarkan pemaparan fenomena-fenomena di atas, diduga berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya fungsi pemberdayaan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai yang belum terlaksana secara efektif. Bila ditelaah secara keseluruhan, maka faktor sumber daya manusia menjadi fokus dari permasalahan yang telah dipaparkan. Faktor sumber daya manusia yang dimaksud adalah lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pegawai, dimana keseluruhan aspek ini penting untuk diperhatikan instansi guna mendukung tercapainya tujuan organisasi yang telah direncanakan secara efektif. Oleh karenanya, penting dan menarik untuk diteliti lebih lanjut mengenai pemberdayaan sumber daya manusia dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja pegawai, yang dengan itu peneliti mengambil judul: **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung)”** sebagai bahan penyusunan tesis ini.

* 1. **Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah** 
     1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi masalah yang terdapat di PUSAIR Kota Bandung, antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif kurang kondusif.
2. Motivasi kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif rendah.
3. Komitmen organisasi pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif lemah.
4. Kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung cenderung masih kurang puas.
5. Kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung belum optimal.
6. Tingkat kemangkiran pegawai PUSAIR Kota Bandung dalam bekerja masih relatif tinggi.
7. Tanggung jawab pegawai PUSAIR Kota Bandung terhadap pekerjaannya masih relatif rendah.
8. Kebijakan instansi dalam menangani disiplin kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif kurang efektif.
9. Program promosi jabatan pegawai PUSAIR Kota Bandung cenderung masih sering terhambat.
10. Etos kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif rendah.
11. Budaya kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung masih relatif lemah.
    * 1. **Rumusan Masalah**

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pegawai PUSAIR Kota Bandung
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung
3. Bagaimana kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung
   1. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini antara lain untuk:

1. Mengetahui, menganalisis, dan mengkaji mengenai lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pegawai PUSAIR Kota Bandung.
2. Mengetahui, menganalisis, dan mengkaji mengenai kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.
3. Mengetahui, menganalisis, dan mengkaji mengenai kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.
4. Mengetahui, menganalisis, dan mengkaji mengenai besaran pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.
5. Mengetahui, menganalisis, dan mengkaji mengenai besaran pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.
   1. **Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis/akademik maupun praktis/empiris.

* + 1. **Kegunaan Teoritis/Akademik**

Ditinjau dari aspek teori, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu mengenai kinerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.
   * 1. **Kegunaan Praktis/Empiris**

Ditinjau dari aspek gunalaksana (praktis), hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi riset-riset penelitian di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan peningkatan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi atau perusahaan dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja pegawai untuk mencapai visi, misi, dan pelaksanaan strategi organisasi, serta untuk mendukung upaya pengembangan organisasi yang kompetitif, efektif, dan efisien, yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.
3. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak luar sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berpikir, serta pengetahuan untuk lebih memahami sejauh mana pengaruh dari lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, khususnya di PUSAIR Kota Bandung.
4. Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman bagi penulis tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, khususnya di PUSAIR Kota Bandung.

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

**2.1.1 Manajemen**

Pada penelitian ini, peneliti mengutip definisi manajemen menurut beberapa ahli. Menurut G.R Terry (2014), manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasianan, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota perusahaan dan proses penggunaan semua sumber daya perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pengertian Manajemen menurut Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2015:8) mengemukakan, bahwa:

“Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil output terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasianan, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

**2.1.2 Teori Organisasi**

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan (Siagian, 2014:6). Kemudian, G.R Terry (2014), menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015), memberi pengertian organisasi sebagai suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinir secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai organisasi di atas, dapat diinterpretasikan bahwa organisasi adalah kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dan aktivitas yang tersusun secara hierarki dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan organisasi.

**2.1.4 Perilaku Organisasi**

Robbins dan Judge (2015:43) mengemukakan, bahwa tujuan dari perilaku organisasi ada tiga yaitu *explain behaviors* (menjelaskan perilaku), *predict behaviors* (meramalkan perilaku) dan *influence behaviors* (memengaruhi perilaku). Para pimpinan perlu mampu menjelaskan mengapa para pegawai atau pekerja menjalankan dalam beberapa perilaku dari pada yang lainnya. Menggambarkan atau meramalkan bagaimana para pegawai akan menanggapi dengan berbagai aksi dan keputusan serta memengaruhi bagaimana pegawai menunjukkan reaksi. Sedangkan Thoha (2014:5) berpendapat, bahwa perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.

* + 1. **Lingkungan Kerja**
       1. **Pengertian Lingkungan Kerja**

Seperti yang diutarakan Siagian (2014:56) mengenai lingkungan kerja, ia mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Selanjutnya, Budi W. Soetjipto (2008:87) memberikan pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan Sedarmayanti (2013:23) memberikan pengertian mengenai lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

Lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang meliputi atau ada di sekitar pegawai, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mendukung atau menunjang pegawai dalam melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian, keberadaan beserta kondisi lingkungan kerja berperan penting dalam aktivitas bekerja.

* + - 1. **Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja**

Siagian (2014:63) menyatakan, bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian, yaitu sebagai berikut:

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang luas
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Terdapat tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Terdapat sarana khusus untuk memudahkan dan membuat pegawai nyaman
   * + 1. **Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja pada suatu organisasi atau perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

1. **Lingkungan Kerja Fisik**.Seperti yang telah disinggung pada pembahasan sebelumnya, bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi pegawai. Siagian (2014:59) mengemukakan, bahwa dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator, yaitu sebagai berikut; bangunan tempat kerja, peralatan kerja yang memadai, fasilitas (fasilitas untuk pegawai beristirahat dan beribadah), dan tersedianya sarana angkutan.
2. **Lingkungan Kerja Non Fisik**.Seperti yang telah disinggung pada pembahasan sebelumnya, bahwa lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan atasan. Siagian (2014:61) mengemukakan, bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator, yaitu sebagai berikut; hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan pegawai, dan kerjasama antar pegawai.
   * 1. **Motivasi Kerja**

**2.1.6.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan daya pendorong dalam diri seseorang pegawai untuk melakukan suatu perbuatan tertentu kearah positif sesuai kebutuhan dan keinginan (Rivai, 2013:837). Kemudian, Robbins (2015:127), mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Selanjutnya, William J.Stanton (dalam Mangkunegara, 2013:93), mengungkapkan bahwa *‘a motive is stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy’*, yang berarti suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu mencapai rasa puas. Fillmore H.Stanford (dalam Mangkunegara, 2013:93), menyatakan bahwa *‘motivation as an energizing condition of organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class’*, yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Serta, Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2013:93), turut memberi pengertian bahwa *‘motive is defined as tendency to activity started by a drive and ended by an adjustment, the adjustment is said satisfy the motive’,* yang memiliki arti bahwa motif didefinisikan sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari diri dan diakhiri penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan sebagai motif.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai motivasi yang telah diuraikan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa paksaan serta penuh komitmen, sehingga tujuan pegawai maupun perusahaan dapat tercapai.

* + - 1. **Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Sutrisno (2014:116), mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas faktor intern atau ekstern yang berasal dari pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. **Faktor Intern**; keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki (benda), keinginan untuk memeroleh penghargaan, dan keinginan untuk memeroleh pengakuan.
2. **Faktor Ekstern**; kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.
   * + 1. **Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dalam teorinya, yaitu *McClelland’s Achievement Motivation* Theory, mengemukakan adanya tiga kebutuhan manusia, yakni sebagai berikut:

1. ***Need for Achievement (nAch)***, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Indikator yang meliputi antara lain; tanggung jawab, harapan umpan balik, semangat untuk unggul, mengambil risiko, serta keinginan kuat untuk maju dan berhasil.
2. ***Need for Power (nPow)***, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Indikator yang meliputi antara lain; dorongan melakukan keterampilan yang optimal, dorongan menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari organisasi, serta menikmati persaingan dan kemenangan.
3. ***Need for Affiliation (nAff)***, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Indikator yang meliputi antara lain; rasa sosial yang tinggi, kerjasama dengan pihak/orang lain, dorongan untuk membantu orang lain, dan percaya diri.
   * 1. **Komitmen Organisasi**

**2.1.7.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Luthans (2014:249) menyatakan, bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekpresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan, bahwa komitmen organisasi *(organizational commitment)* adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Sedangkan Robbins (2015) mengemukakan, bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk memertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

**2.1.7.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Luthans (2014), menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi seorang pekerja atau pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. **Karakteristik personal**, meliputi; usia, lama kerja sebagai pekerja profesional, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, faktor kepribadian, sifat karyawan itu sendiri, persepsi pekerja tentang bagaimana organisasi tersebut percaya kepada mereka, sikap positif terhadap kelompok kerja, rencana pension, jumlah anak yang bersekolah, dan pertemanan dalam komunitas di organisasi.
2. **Karakteristik pekerjaan**, meliputi; kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi, dimensi inti pekerjaan, otonomi, karakteristik organisasi kerjanya, *job enrichment*, serta kesempatan untuk menunjukkan keahlian dan kemampuan dalam pekerjaan.
3. **Karakteristik struktural**, meliputi; derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, fungsi kontrol dalam organisasi, kekuasaan, kesempatan promosi, suasana partisipatif, tingkat pekerjaan, dan jabatan.
4. **Pengalaman kerja**, dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang memengaruhi kelekatan psikologis pekerja atau pegawai terhadap organisasi.
5. **Fasilitas**, diberikan perusahaan seperti keamanan pekerjaan, tunjangan, dan lingkungan kerja yang mendukung pekerja atau pegawai untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.
   * + 1. **Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (2015), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasi adalah:

1. **Komitmen afektif *(affective commitment)***, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya. Indikator yang meliputi antara lain; perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai organisasi.
2. **Komitmen berkelanjutan *(continuance commitment)***, yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Indikator dari komitmen berkelanjutan adalah hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena keinginan.
3. **Komitmen normatif *(normative commitment)***, yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Indikator dari komitmen normatif adalah hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena alasan moral/etis.
   * 1. **Kepuasan Kerja**

**2.1.8.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins (2015), mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Kreitner dan Kinicki (2014:271), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Husain (2008:213), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Sutrisno (2014:74), bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan, Mangkunegara (2013:117) berpendapat, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Selanjutnya, akan diuraikan pembahasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.

**2.1.8.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2015:22), bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. **Kerja yang secara mental menantang**. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja.
2. **Imbalan yang pantas**. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan penghargaan para pegawai.
3. **Kondisi kerja yang mendukung**. Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.
4. **Rekan kerja yang mendukung**. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
5. **Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan**. Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

**2.1.8.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Menurut Robbins dan Luthans (2015:184), kepuasan kerja terdiri dari lima (5) dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. **Upah atau Gaji**. Pegawai biasanya menginginkan sistem upah atau gaji yang sesuai dengan harapan mereka. Indikator penilaiannya adalah kesesuaian gaji yang diharapakan, dimana meliputi; gaji pokok, sesuai beban kerja dan tanggung jawab, sesuai prestasi kerja, tunjangan, dan standar gaji berlaku.
2. **Pekerjaan itu sendiri**. Pegawai cenderung menyukai penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensinya, menyukai hasil pekerjaan yang telah diselesaikan, menyukai kebebasan dalam bekerja dan mampu memberikan umpan balik, serta menyukai kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya. Indikator penilaian meliputi; penempatan pekerjaan, menyukai hasil pekerjaan, kebebasan dalam bekerja dan umpan balik, dan kesempatan menggunakan kompetensi.
3. **Rekan/Teman kerja**. Bagi kebanyakan pegawai, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan/teman kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik. Indikator penilaian meliputi; mempertimbangkan saran atau usul dan pengakuan rekan/teman kerja.
4. **Kondisi kerja**. Pegawai biasanya sangat memerhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka. Indikator penilaian meliputi; perlengkapan kerja serta keamanan dan kenyamanan pegawai selama melakukan pekerjaannya.
5. **Supervisi**. Kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis pekerjaan dan sikap, diantaranya yaitu mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi pegawai, dan adanya penghargaan dari atasan terhadap hasil pekerjaan pegawai. Indikator penilaian meliputi; mengikutsertakan pegawai, memberikan masukan pekerjaan, dan penghargaan pimpinan.
   * 1. **Kinerja**

**2.1.9.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah tingkat pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2015:34). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standarkerja yang telah ditetapkan organisasi. Selanjutnya, Robbins (2015) mendefinisikan, bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurutkriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lalu Mangkunegara (2013:67), mengemukakan bahwa kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) menyatakan, kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untukmelakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

**2.1.9.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Adapun menurut Moorhead dan Chung/Megginson (dalam Sugiono, 2013:12), menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

1. **Kualitas Pekerjaan *(Quality of Work)***. Tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari aspek ketelitian dan kerapian kerja, serta keterampilan dan kecakapan.
2. **Kuantitas Pekerjaan *(Quantity of Work)***. Seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai.
3. **Pengetahuan Pekerjaan *(Job Knowledge)***. Proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan.
4. **Kerjasama Tim *(Teamwork)***. Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. **Kreativitas *(Creativity)***. Kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. **Inovasi *(Inovation)***. Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
7. **Inisiatif *(Initiative)***. Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan melakukan suatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

**2.1.9.3 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Adapun dalam penelitian ini, peneliti mengambil dimensi dan indikator kinerja pegawai didasarkan pada peraturan standar penilaian kinerja yang digunakan oleh instansi untuk pegawai (PNS), dimana standar nilai kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, yaitu sebagai berikut:

1. **Orientasi Pelayanan**, yaitu sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani, antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain. Indikator penilaian meliputi; sikap dalam pelayanan, kemampuan memberikan pelayanan, ramah dan sopan, serta inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan hasil kerja.
2. **Integritas**, yaitu kemampuan pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi. Indikator penilaian meliputi; bekerja sesuai dengan nilai, norma dan etika, menjaga nama baik instansi, serta bertanggung-jawab tinggi terhadap tugas pekerjaan.
3. **Komitmen**, yaitu kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk turut serta mewujudkan tujuan organisasi. Indikator penilaian meliputi; taat terhadap peraturan dan mengutamakan kepentingan dinas.
4. **Disiplin**, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman. Indikator penilaian meliputi; selalu menaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan dengan rasa tanggung jawab, selalu menaati jam kerja, serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
5. **Kerjasama**, yaitu kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Indikator penilaian meliputi; kerjasama dengan rekan kerja, sikap terbuka terhadap pendapat, menerima pendapat orang lain, memiliki pergaulan yang luas, dan kerjasama dengan unit kerja lain.
6. **Kepemimpinan**, yaitu kemampuan pegawai untuk memengaruhi dan mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Indikator penilaian meliputi; memiliki wibawa, tanggung jawab, dan berani mengambil keputusan.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Judul dan Peneliti** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** | |
| ***Locus*** | **Variabel** |
| 1. | K. Princy dan E. Rebeka (2019): *Employee Commitment on Organizational Performance* | Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi | Komitmen Organisasi  Kinerja | *Machine Tools Manufacturing Industry, India* | Ditambah tiga variabel; lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja |
| 2. | Waluya Winarja, Akhmad Sodikin, dan Djoko Setyo Widodo (2018): *The Effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance Through The Job Satisfaction* | Komitmen organisasi dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Komitmen Organisasi  Kepuasan Kerja  Kinerja | *Directorate Transformation Technology Communication and Information, Indonesia* | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan motivasi kerja |
| 3. | Chandrakant Ramprakash Varma (2018): *Importance of Employee Motivatian and Job Satisfaction for Organizational Performance* | Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan | Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | *Industry, India* | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan komitmen organisasi |
| 4. | Tahmeem Siddiqi dan Sadia Tangem (2018): *Impact of Work Environment, Compensation, and Motivation on The Performance of Employees* | Lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan | Lingkungan Kerja  Motivasi Kerja  Kinerja | *Insurance Companies, Bangladesh* | Ditambah dua variabel; komitmen organisasi dan kepuasan kerja |
| 5. | Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, dan Supriyadi (2017): *Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on The Employee Performance* | Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan | Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Lingkungan Kerja  Kinerja | *Healthcare Services Industry* | Ditambah variabel komitmen organisasi |
| 6. | Khaled Al Omari dan Haneen Okasheh (2017): *The Influence of Work Environment on Job Performance* | Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan | Lingkungan Kerja  Kinerja | *Engineering Company, Jordan* | Ditambah tiga variabel; motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi |
| 7. | Amjad Ali, Li Zhong Bin, Huang Jian Piang, dan Zulfiqar Ali (2016): *The Impact of Motivation on The Employee Performance and Job Satisfaction* | Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | *IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan* | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan komitmen organisasi |
| 8. | Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh (2015): *Impact of Working Environment on Job Satisfaction* | Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Lingkungan Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | *Educational Institutes, Banking Sector, Telecommunication Industry, Pakistan* | Ditambah dua variabel; motivasi kerja dan komitmen orgamisasi |
| **No.** | **Judul dan Peneliti** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** | |
| ***Locus*** | **Variabel** |
| 9. | Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah (2015): *Impact of Emloyee Motivation on Organizational Performance* | Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi | Motivasi Kerja  Kinerja | *Oil and Gas Sector, Pakistan* | Ditambah tiga variabel; lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi |
| 10. | Adeel Akhtar, Ahmad Bemisal Durrani, dan Waseef Ul Hasan (2015): *The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance* | Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Komitmen Organisasi  Kepuasan Kerja  Kinerja | *Commercial Banks of District Multan, Pakistan* | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan motivasi kerja |
| 11. | Kartono Agustiyanto, Tety Asnawi, dan Susilawati (2019): Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai | Lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai | Lingkungan Kerja  Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | Kantor Pertanahan Kabupaten Merangin Provinsi Jambi | Ditambah variabel komitmen organisasi |
| 12. | Andi Didi Afriadi, Aji Ratna Kusuma, dan Bambang Irawan (2018): Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai | Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan sikap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Komitmen Organisasi  Kepuasan Kerja  Kinerja | Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan motivasi kerja |
| 13. | Erwin Tahir dan Rahayu Puji Suci (2018): Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai | Komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Komitmen Organisasi  Kepuasan Kerja  Kinerja | Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan motivasi kerja |
| 14. | Yuliarman Mahmuddin (2018): Pengaruh Pengalaman, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | Pengalaman, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Motivasi Kerja  Komitmen Organisasi  Kinerja | Dinas Pendidikan Kota Padang | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan kepuasan kerja |
| 15. | Andi Ratna Sari Dewi dan Dr. Hasniaty (2017): Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai | Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Komitmen Organisasi  Kinerja | Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju | Ditambah tiga variabel; lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja |
| 16. | Maryanto (2016): Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, OCB, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai | Kepemimpinan, lingkungan kerja, OCB, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Lingkungan Kerja  Komitmen Organisasi  Kinerja | Kantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar | Ditambah dua variabel; motivasi kerja dan kepuasan kerja |
| **No.** | **Judul dan Peneliti** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** | |
| ***Locus*** | **Variabel** |
| 17. | Srisinto (2018): Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai | Lingkungan kerja, budaya kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Lingkungan Kerja  Komitmen Organisasi  Kinerja | BPS Kabupaten Banyumas | Ditambah dua variabel; motivasi kerja dan kepuasan kerja |
| 18. | Atmi Saptarini (2018): Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai | Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai | Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | Dinas Pasar, Kebersihan, dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran | Ditambah dua variabel; lingkungan kerja dan komitmen organisasi |
| 19. | H. Abdul Malik (2015): Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Pegawai | Komitmen organisasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Lingkungan Kerja  Komitmen Organisasi  Kepuasan Kerja  Kinerja | Kantor Pemerintah Kota Mataram | Ditambah variabel motivasi kerja |
| 20. | Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo (2015): Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | Komitmen organisasi, motivasi kerja, kapabilitas, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai | Komitmen Organisasi  Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Kinerja | Inspektorat Kabupaten Pemalang | Ditambah variabel lingkungan kerja |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, sejauh ini belum ditemukan penelitian yang meneliti variabel-variabel tersebut secara bersamaan atau menyeluruh.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

**2.2.1 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja**

Dalam upaya mendorong motivasi kerja, dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sehat. Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri *(drive arousal)*. Al Aluf, Musmedi, dan Supriyadi (2017) dalam penelitiannya, mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang juga dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Oleh karenanya, penting bagi organisasi untuk menyediakan dan menyiapkan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan motivasi kerja pada diri pegawai (Robbins, 2015).

**2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen kerja tidak muncul begitu saja dalam diri pegawai, tetapi terdapat beberapa faktor yang memengaruhinya. Hersey (2013:25), mengemukakan bahwa komitmen kerja pegawai berkaitan erat dengan motivasi pegawai untuk bekerja. Melalui motivasi kerja, pegawai memiliki dorongan, alasan, dan kemauan yang timbul dari dalam dirinya sendiri yang menyebabkan ia ingin berbuat sesuatu, misalnya seorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen kerja pegawai akan meningkat (Robbins, 2015). Mahmuddin (2018) dalam penelitiannya, mengutarakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan komitmen kerja. Motivasi kerja pegawai berbanding lurus dengan komitmen kerja pegawai, dimana jika motivasi kerja pegawai tinggi, maka komitmen kerja pegawai pun tinggi atau meningkat, begitu pula sebaliknya (Robbins, 2015).

**2.2.3 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, yang salah satunya dapat didukung dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai (Siagian, 2014). Dengan demikian, penting suatu organisasi untuk mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana hal tersebut dilakukan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi bagi para pegawainya (Robbins, 2015). Lingkungan kerja yang mendukung tentu akan memberikan energi tersendiri bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.

Srisinto (2018) dalam penelitiannya, mengutarakan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Dimana lingkungan kerja dapat turut mendorong tercapainya komitmen organisasi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadaan lingkungan kerja pegawai, maka komitmen organisasi pegawai akan semakin kuat.

**2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, Raziq dan Maulabakhsh (2015) dalam penelitiannya, mengemukakan mengenai pentingnya lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik (Siagian, 2014). Kondisi tersebut akan mampu membuat pegawai merasa senang dan nyaman bekerja di dalam organisasi. Lingkungan kerja fisik yang baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan dan tingkat stress pegawai dan hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2013). Hal yang senada diungkapkan dalam penelitian Agustiyanto, Asnawi, dan Susilawati (2019), bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas akan menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dengan demikian kinerja pegawai pun akan meningkat (Sedarmayanti, 2013). Dengan kata lain, lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan bagi terciptanya kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Siagian, 2014).

Begitu pula Abdul Malik (2015) dalam penelitiannya, mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik adalah salah satu faktor penunjang produktivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik maupun non fisik sama-sama memengaruhi kinerja pegawai. dalam upaya menyeimbangkan keduanya, diperlukan kesadaran pihak manajemen dari organisasi tersebut. Dengan demikian, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif guna menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang diharapakan akan mencapai hasil kerja yang optimal (Al Omari dan Okasheh, 2017).

**2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Robbins (2015), mengutarakan bahwa kinerja yang dicapai seorang pegawai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Oleh karenanya, kinerja merupakan salah satu dampak atau tolak ukur dari kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai merefleksikan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih produktif dan setia pada organisasi, sedangkan pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bekerja kurang produktif dan cenderung memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Robbins, 2015). Dengan penjelasan lain, kolaborasi individu pegawai, atasan, dan orang lain merupakan hal penting untuk meningkatkan kepuasan pegawai dengan pekerjaannya, hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan suatu yang kompleks dan multifaktorial fenomena (Mangkunegara, 2013). Motivasi berpotensi sebagai salah satu sarana penting dalam membentuk kepuasan kerja dan memengaruhi kinerja pegawai (Robbins, 2015). Pegawai dengan motivasi yang tinggi akan bersemangat dalam bekerja, hal tersebut akan meningkatkan kinerja.

Ali, Zhong Bin, Jian Piang, dan Zulfiqar Ali (2016) dalam penelitiannya, mengemukakan bahwa motivasi kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi akan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan berpengaruh dalam pemberian layanan (Siddiqi dan Tangem, 2018). Dalam penelitian yang dilakukan Respatiningsih dan Sudirjo (2015) pun mengemukakan hal yang sama, yakni kinerja pegawai yang optimal dapat tercapai apabila terdapat motivasi kerja yang kuat pada diri pegawai. Hal tersebut semakin menekankan, bahwa melalui upaya menumbuhkan motivasi kerja pegawai, maka organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Dengan demikian, kinerja pegawai yang optimal akan tercapai jika pegawai telah merasakan kepuasan dalam bekerja pada dirinya, dimana kepuasan kerja tersebut akan tercapai jika ada motivasi kerja yang kuat dalam dirinya (Atmi Saptarini, 2018).

* + 1. **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Selain lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai, yang turut mendukung tercapainya kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang optimal adalah adanya komitmen organisasi yang kuat pada diri pegawai (Luthans, 2014). Komitmen organisasi sebagai identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasinya merupakan suatu upaya dan modal dalam mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi yang optimal (Robbins, 2015). Komitmen pegawai terhadap organisasi diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah internal, salah satunya dalam menghadapi konflik dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Akhtar, Durrani, dan Ul Hasan (2015) dalam penelitiannya, mengemukakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi pegawai terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai, yakni komitmen organisasi pegawai berhubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang kuat atau tinggi akan menekan dan menurunkan tingkat *turn over* pegawai (Winarja, Sodikin, dan Widodo, 2018).

Begitu pula penelitian yang dilakukan Afriadi, Kusuma, dan Irawan (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat memungkinkan setiap pegawai untuk berusaha menampilkan kinerja yang optimal, dimana komitmen organisasi akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan tercapainya komitmen organisasi yang kuat atau tinggi pada diri pegawai, maka kinerja pegawai akan optimal dan tujuan organisasi akan tercapai sesuai harapan, yaitu mencapai kinerja organisasi yang tepat sasaran secara efektif dan efisien (Princy dan Rebeka, 2019).

* + 1. **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Secara umum, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan dalam bekerja merupakan suatu yang diharapkan setiap pegawai dalam organisasi. Pada dasarnya, pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya akan dapat mengarahkan dirinya pada kondisi diri yang positif seperti merasa semangat dalam bekerja (Robbins, 2015). Pengelolaan pegawai yang kurang maksimal dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang rendah. Jika kepuasan kerja pegawai rendah, maka kinerja yang dihasilkan pun akan kurang optimal (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Robbins (2015), mengungkapkan bahwa ada beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja pegawai, diantaranya persepsi pegawai terhadap gaji, persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, persepsi pegawai terhadap rekan/teman kerja, persepsi pegawai terhadap kondisi kerja, dan persepsi pegawai terhadap supervisi pimpinan. Oleh karenanya, penting bagi pimpinan organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pegawai dalam upaya menciptakan maupun meningkatkan kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Berdasarkan kaitannya kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, Chandrakant Ramprakash Varma (2018) dalam penelitiannya, mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Tahir dan Puji Suci (2018) pun dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat dan optimal seiring dengan tercapainya kepuasan kerja dalam diri pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kebutuhan kepuasan kerja bagi pegawai penting mendapatkan perhatian khusus dari organisasi, khususnya jajaran manajemen organisasi. Hal ini dilakukan dalam upaya menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan, yang dikhawatirkan dapat merugikan pegawai dan organisasi. Serta tidak dapat dipungkiri, bahwa kepuasan kerja dalam diri pegawai pun dapat memengaruhi tingkat hasil pencapaian kinerja pegawai.

Bertitik tolak dari keseluruhan kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan paradigma penelitian yang terlihat pada Gambar 2.1 berikut ini:

Sondang Siagian (2014)

Sedarmayanti (2013)

K. Agustiyanto dkk (2019) K. Al Omari & Haneen Okasheh (2017)

Raziq & R.Maulabakhsh (2015) H. Abdul Malik (2015)

Lingkungan Kerja

1. Lingkungan kerja fisik
2. Lingkungan kerja non fisik

(Sondang Siagian, 2014)

AA. Prabu Mangkunegara (2013)

W.Al Aluf, Sudarsih, DP.Musmedi & Supriyadi (2017)

Kepuasan Kerja

1. Persepsi pegawai terhadap gaji
2. Persepsi pegawai terhadap pekerjaannya
3. Persepsi pegawai terhadap rekan/teman kerja
4. Persepsi pegawai terhadap kondisi kerja
5. Persepsi pegawai terhadap supervisi pimpinan

(Stephen P. Robbins, 2015)

Motivasi Kerja

1. Kebutuhan akan pencapaian
2. Kebutuhan akan kekuasaan
3. Kebutuhan akan afiliasi

(McClelland, Stephen P. Robbins, 2015)

Kinerja

1. Orientasi Pelayanan
2. Integritas
3. Komitmen
4. Disiplin
5. Kerjasama
6. Kepemimpinan

(PP No 46 Tahun 2011)

Srisinto (2018)

Stephen P. Robbins (2015)

AA. Prabu Mangkunegara (2013)

Atmi Saptarini (2018)

Tahmeem Siddiqi & S.Tangem (2018)

A.Ali, LZ.Bin, HJ.Piang, Z.Ali (2016)

Ida Respatiningsih & F.Sudirjo (2015)

Stephen P. Robbins (2015)

Kreitner & Kinicki (2014)

C.R Varma (2018)

E. Tahir & R.P Suci (2018)

Sondang Siagian (2014)

Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (2013) Yuliarman Mahmuddin (2018)

Komitmen Organisasi

1. Komitmen afektif
2. Komitmen berkelanjutan
3. Komitmen normatif

(Stephen P. Robbins, 2015)

Stephen P. Robbins (2015)

Fred Luthans (2014) K. Princy & E. Rebeka (2019)

Waluya Winarja, Akhmad Sodikin & Djoko Setyo Widodo (2018) Andi Didi Afriadi, Aji Ratna Kusuma & Bambang Irawan (2018)

Adeel Akhtar, Ahmad Bemisal Durrani & Waseef Ul Hasan (2015)

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.
2. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.

**BAB III**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Tipe Penelitian**

Ditinjau dari sifatnya, penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini bersifat deskriptif karena mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik variabel-variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini bersifat verifikatif (Uji t dan Uji F) karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial. Oleh karena penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif berdasarkan data yang dikumpulkan dari lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah survei deskriptif (*descriptive survey*) dan survei eksplanatori (*explanatory survey*) menggunakan kuesioner.

**3.2 Unit Observasi dan Lokasi**

Unit observasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung yang beralamat di Jalan Ir. H. Juanda No. 193 Bandung.

**3.3 Variabel Penelitian**

**3.3.1 Definisi Variabel dan Pengukurannya**

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya, terdapat tiga (3) pokok variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu variabel X, Y, dan Z. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas *(independen)*; variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat *(dependen)*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas *(independen)* adalah lingkungan kerja (X1), motivasi kerja (X2), dan komitmen organisasi pegawai (X3).
2. Variabel *intervening*; variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel bebas *(independen)* dengan variabel terikat *(dependen)* menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel ini merupakan variabel penyela antara variabel bebas *(independen)* dengan variabel terikat *(dependen)*, sehingga variabel bebas *(independen)* tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat *(dependen)*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah kepuasan kerja pegawai (Y).
3. Variabel terikat *(dependen)*; variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas *(independen)*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat *(dependen)* adalah kinerja pegawai (Z).

**3.3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini tampak pada Tabel 3.1, penelitian ini melibatkan tiga (3) variabel bebas *(independen)* yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pegawai, variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja pegawai, dan variabel terikat *(dependen)* yaitu kinerja pegawai.

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Variabel dan Konsep Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
| 1. | Lingkungan Kerja  (X1)  Lingkungan kerja pegawai adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.  (Sondang Siagian, 2014) | Lingkungan Kerja Fisik | Bangunan (kenyamanan dan keamanan) | Tingkat persepsi pegawai terhadap kenyamanan dan keamanan selama dalam melakukan pekerjaan (keselamatan kerja) | Ordinal | 1, 2 |
| Peralatan kerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap ketersediaan peralatan kerja yang memadai | Ordinal | 3 |
| Fasilitas | Tingkat persepsi pegawai terhadap ketersediaan fasilitas untuk beristirahat dan beribadah yang memadai | Ordinal | 4, 5 |
| Sarana angkutan | Tingkat persepsi pegawai terhadap ketersediaan sarana angkutan menuju tempat kerja yang memadai | Ordinal | 6 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik  (Sondang Siagian, 2014) | Hubungan rekan kerja setingkat | Tingkat persepsi pegawai terhadap keharmonisan hubungan rekan kerja setingkat | Ordinal | 7 |
| Hubungan atasan dengan pegawai | Tingkat persepsi pegawai terhadap keharmonisan hubungan atasan dengan pegawai | Ordinal | 8 |
| Kerjasama antar pegawai | Tingkat persepsi pegawai terhadap jalinan kerjasama yang baik antar pegawai | Ordinal | 9 |
| 2. | Motivasi Kerja  (X2)  Energi potensial yang dimiliki pegawai, yang dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dan dorongan dengan situasi serta peluang yang tersedia.  (Stephen P. Robbins, 2015) | Kebutuhan akan Prestasi *(nAch)* | Tanggung jawab | Tingkat persepsi pegawai terhadap tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya | Ordinal | 10 |
| Harapan umpan balik | Tingkat persepsi pegawai terhadap harapan umpan balik dari setiap kegiatan dalam pekerjaan | Ordinal | 11 |
| Semangat untuk unggul | Tingkat persepsi pegawai terhadap semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan | Ordinal | 12 |
| Mengambil risiko | Tingkat persepsi pegawai terhadap keinginan dalam mengerjakan pekerjaan yang menantang | Ordinal | 13 |
| Keinginan kuat untuk maju dan berhasil | Tingkat persepsi pegawai terhadap keinginan kuat untuk maju dan berhasil | Ordinal | 14, 15 |
| **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
| Kebutuhan akan Kekuasaan *(nPow)* | Dorongan melakukan keterampilan yang optimal | Tingkat persepsi pegawai terhadap dorongan dalam melakukan keterampilan yang optimal | Ordinal | 16 |
| Dorongan menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan | Tingkat persepsi pegawai terhadap dorongan menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan | Ordinal | 17 |
| Dorongan untuk mengorganisir orang lain | Tingkat persepsi pegawai terhadap dorongan untuk mengorganisir orang lain | Ordinal | 18 |
| Keinginan mencapai posisi menjadi pemimpin | Tingkat persepsi pegawai terhadap keinginan dalam mencapai posisi menjadi pemimpin | Ordinal | 19 |
| Keyakinan diri bagian penting dari organisasi | Tingkat persepsi pegawai terhadap keyakinan diri bahwa dirinya bagian penting dari organisasi | Ordinal | 20 |
| Menikmati persaingan dan kemenangan | Tingkat persepsi pegawai terhadap rasa menikmati (pegawai) dalam persaingan dan kemenangan | Ordinal | 21, 22 |
| Kebutuhan akan Afiliasi *(nAff)*  (McClelland) | Rasa sosial yang tinggi | Tingkat persepsi pegawai terhadap rasa sosial yang tinggi | Ordinal | 23 |
| Kerjasama yang baik dengan pihak/orang lain | Tingkat persepsi pegawai terhadap mampu kerjasama secara baik dengan pihak/orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan | Ordinal | 24 |
| Dorongan untuk membantu orang lain | Tingkat persepsi pegawai terhadap dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan | Ordinal | 25 |
| Percaya diri | Tingkat persepsi pegawai terhadap rasa percaya diri | Ordinal | 26 |
| 3. | Komitmen Organisasi  (X3)  Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk memertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.  (Robbins, 2015) | Afektif | Perasaan emosional untuk organisasi | Tingkat persepsi pegawai terhadap keyakinan dirinya menjadi bagian dari organisasi dan permasalahan organisasi bagian dari tanggung jawabnya | Ordinal | 27, 28 |
| Keyakinan dalam nilai-nilai organisasi | Tingkat persepsi pegawai terhadap keyakinan keberlangsungan karirnya di organisasi | Ordinal | 29 |
| **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
| Berkelanjutan | Hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena keinginan | Tingkat persepsi pegawai terhadap hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena sesuai dengan keinginan | Ordinal | 30, 31, 32 |
| Normatif  (Stephen P. Robbins, 2015) | Hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena alasan moral/etis | Tingkat persepsi pegawai terhadap hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena kewajiban moral/etis | Ordinal | 33, 34, 35 |
| 4. | Kepuasan Kerja  (Y)  Kepuasan kerja pegawai adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.  (Stephen P. Robbins, 2015) | Persepsi pegawai terhadap gaji | Kesesuaian gaji | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam kesesuaian gaji yang diharapkan | Ordinal | 36, 37, 38, 39, 40 |
| Persepsi pegawai terhadap pekerjaannya | Penempatan pekerjaan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam penempatan pekerjaan sesuai kompetensi | Ordinal | 41 |
| Menyukai hasil pekerjaan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam menyukai hasil pekerjaan yang telah diselesaikan | Ordinal | 42 |
| Kebebasan dalam bekerja dan umpan balik | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan akan kebebasan dalam bekerja dan mampu memberikan umpan balik | Ordinal | 43, 44 |
| Kesempatan menggunakan kompetensi | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan | Ordinal | 45 |
| Persepsi pegawai terhadap rekan/teman kerja | Mempertimbangkan saran atau usul | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam mempertimbangkan saran atau usul dari rekan/teman kerja | Ordinal | 46 |
| Pengakuan rekan/teman kerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam adanya pengakuan dari rekan/teman kerja terhadap hasil pekerjaan | Ordinal | 47 |
| Persepsi pegawai terhadap kondisi kerja | Perlengkapan kerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam bekerja | Ordinal | 48 |
| Keamanan dan kenyamanan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam keamanan dan kenyamanan bekerja | Ordinal | 49, 50 |
| **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
| Persepsi pegawai terhadap supervisi pimpinan  (Stephen P. Robbins, 2015) | Mengikutsertakan pegawai | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan | Ordinal | 51 |
| Memberikan masukan pekerjaan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam pimpinan memberikan masukan pada masalah yang dihadapi pegawai | Ordinal | 52 |
| Penghargaan pimpinan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan dalam adanya penghargaan dari pimpinan pada hasil pekerjaan pegawai | Ordinal | 53 |
| 5. | Kinerja Pegawai  (Z)  Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.  (Stephen P. Robbins, 2015) | Orientasi Pelayanan | Sikap dalam pelayanan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemampuan untuk bersikap dan berperilaku kerja yang baik dalam memberikan pelayanan | Ordinal | 54 |
| Kemampuan dalam memberikan pelayanan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemampuan dalam memberikan pelayanan terbaik | Ordinal | 55 |
| Ramah dan sopan | Tingkat persepsi pegawai terhadap menjadi pribadi yang ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan | Ordinal | 56 |
| Inisiatif dan kreativitas dalam bekerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemampuan untuk berinisiatif dan berkreativitas dalam meningkatkan hasil kerja | Ordinal | 57, 58 |
| Integritas | Bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan etika | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemampuan untuk bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan etika | Ordinal | 59 |
| Menjaga nama baik instansi | Tingkat persepsi pegawai terhadap kesadaran dalam menjaga nama baik instansi tempat bekerja | Ordinal | 60 |
| Tanggung jawab | Tingkat persepsi pegawai terhadap tanggung jawab yang tinggi pada tugas pekerjaan | Ordinal | 61 |
| **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
| Komitmen | Taat terhadap peraturan | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemauan dan kemampuan untuk taat terhadap peraturan yang berlaku di instansi | Ordinal | 62 |
| Mengutamakan kepentingan dinas | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemauan dan kemampuan untuk mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi | Ordinal | 63 |
| Disiplin | Taat terhadap peraturan perundang-undangan dan/atau kedinasan dengan rasa tanggung jawab | Tingkat persepsi pegawai terhadap kesanggupan untuk selalu menaati peraturan perundang-undangan dan/atau kedinasan dengan rasa tanggung jawab | Ordinal | 64 |
| Taat terhadap jam kerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap kesanggupan untuk selalu menaati jam kerja | Ordinal | 65 |
| Mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya | Tingkat persepsi pegawai terhadap kesanggupan untuk mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya | Ordinal | 66 |
| Kerjasama | Kerjasama dengan rekan kerja | Tingkat persepsi pegawai terhadap keyakinan dapat bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan | Ordinal | 67 |
| Sikap terbuka terhadap pendapat | Tingkat persepsi pegawai terhadap kemauan dan kemampuan untuk bersikap terbuka pada pendapat atau masukan dari rekan kerja | Ordinal | 68 |
| Menerima pendapat orang lain | Tingkat persepsi pegawai terhadap bersedia menerima pendapat orang lain | Ordinal | 69 |
| Memiliki pergaulan yang luas | Tingkat persepsi pegawai terhadap keluwesan bergaul dengan banyak orang | Ordinal | 70 |
| Kerjasama dengan unit kerja lain | Tingkat persepsi pegawai terhadap kepercayaan diri bekerjasama dengan unit kerja lain | Ordinal | 71 |
| **No.** | **Variabel dan Konsep Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran** | **Skala** | **No. Angket** |
|  |  | Kepemimpinan  (PP Nomor 46 Tahun 2011) | Memiliki wibawa | Tingkat persepsi pegawai terhadap memiliki wibawa dalam bekerja | Ordinal | 72 |
| Tanggung jawab | Tingkat persepsi pegawai terhadap tanggung jawab pribadi pada tindakan-tindakan | Ordinal | 73 |
| Berani mengambil keputusan | Tingkat persepsi pegawai terhadap berani mengambil keputusan dalam situasi yang sulit | Ordinal | 74 |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

**3.4 Populasi dan Penentuan Sampel**

**3.4.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh jumlah pegawai PNS PUSAIR Kota Bandung, yaitu berjumlah 289 orang pegawai. Rincian jumlah populasi pegawai dalam penelitian ini yang terdiri dari keterangan golongan jabatan dan jumlah pegawai dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2**

**Jumlah Populasi Pegawai (PNS)**

**Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR)**

**Kota Bandung Tahun 2019**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Golongan** | **Jumlah Pegawai** |
| 1. | I | 2 |
| 2. | II | 40 |
| 3. | III | 214 |
| 4. | IV | 33 |
| **Jumlah** | | **289** |

*Sumber: Bidang Sumber Daya Kelitbangan – Sb. Sumber Daya Manusia PUSAIR Kota Bandung (2020)*

**3.4.2 Sampel**

Pengambilan sampel dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis 5%, dengan nilai kritis yang telah dipertimbangkan sebelumnya untuk digunakan dalam penelitian ini. Sesuai dengan rumus Slovin di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*N* = 289; *e* = 5% = 0,05

n = N/1+N.e2

= 289/1+289.(0,05)2

= 289/1,7225

n = 168 orang pegawai (dibulatkan)

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *sampling*, yaitu dengan menggunakan pendekatan teknik *Probability Sampling*. Teknik *probability sampling* adalah sebuah rancangan sampel yang didalamnya ada keterwakilan sampel dari populasi untuk penelitian (Silalahi, 2009:238). Berdasarkan maksud penelitian, terutama untuk dapat digeneralisasi, maka penelitian ini menggunakan tipe sampel probabilitas Sampel Acak Distratifikasi (*Stratified Random Sampling*), dengan hasil seperti pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3**

**Distribusi Sampel**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Golongan** | **Jumlah Pegawai** | **Distribusi dan Jumlah Sampel** |
| 1. | I | 2 | (2 x 168 ) / 289 = 2 |
| 2. | II | 40 | (40 x 168) / 289 = 23 |
| 3. | III | 214 | (214 x 168) / 289 = 124 |
| 4. | IV | 33 | (33 x 168) / 289 = 19 |
| **Jumlah** | | **289** | **168** |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

**3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini merupakan *cross sectional study*, yaitu studi yang dilakukan terhadap suatu objek tertentu pada waktu tertentu. Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh (Arikunto, 2013). Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. **Data primer**, merupakan data yang didapat dari sumber pertama yang diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner kepada responden yang dianggap telah mewakili populasi. Sedangkan, **data sekunder** merupakan data yang sudah tersedia sebelumnya, diperoleh dari pihak lain yang berasal dari buku-buku, literatur, artikel, dan tulisan-tulisan ilmiah (Sugiyono, 2013).

**3.5.1 Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam menjaga kualitas pengumpulan data, maka data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil angket, wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan lima macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. **Data Primer (Studi Lapangan)**. Data primer diperoleh melalui pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dan media kuesioner, diantaranya meliputi; observasi, wawancara dan kuesioner/angket.

**Tabel 3.4**

**Alternatif Jawaban Berdasarkan Skala Likert**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternatif Jawaban** | **Sangat Setuju** | **Setuju** | **Ragu-Ragu** | **Tidak Setuju** | **Sangat Tidak Setuju** |
| Nilai Jawaban | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

*Sumber: Riduwan (2014)*

1. **Data Sekunder**.Data sekunder diperoleh melalui literatur-literatur dan dokumen terkait, diantaranya meliputi; kepustakaan dan dokumentasi.

**3.5.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Validitas berkaitan dengan persoalan untuk membatasi atau menekan kesalahan-kesalahan dalam penelitian sehingga hasil yang diperoleh akurat dan berguna untuk dilaksanakan. Valid menunjukkan derajat ketetapan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2013:1).

Mencari nilai validitas dari sebuah item, dengan cara mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila nilai korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*. Dasar pengambilan keputusan pengujian hipotesis adalah jika rhasil > rtabel maka butir atau variabel dinyatakan valid, dan jika rhasil < rtabel maka butir atau variabel dinyatakan tidak valid.

Selanjutnya, reliabilitas menunjukkan atau berkenaan dengan derajat konsistensi/keajegan data dalam interval waktu tertentu (Sugiyono, 2013:1). Instrumen yang memiliki reliabilitas dapat digunakan untuk mengukur secara berkali-kali yang menghasilkan data yang sama (konsisten). Setelah dapat nilai reliabilitas instrumen (rb hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Bila rhitung > dari rtabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya jika rhitung < dari rtabel maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Maksud dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi meskipun kuesioner ini digunakan dua kali atau lebih pada lain waktu. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang telah dinyatakan valid. Uji reliabilitas item kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 22.0. Nilai reliabilitas dinyatakan dengan koefisien *Alpha Cronbach* berdasarkan kriteria batas terendah reliabilitas adalah 0,6. Bila kriteria pengujian terpenuhi maka kuesioner dinyatakan *reliable*.

**3.6 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis**

**3.6.1 Rancangan Analisis Data**

**3.6.1.1 Analisis Deskriptif**

Analisis data deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sejauh mana persepsi pegawai PUSAIR Kota Bandung terhadap lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Tahapan analisis dilakukan sampai pada *scoring* dan indeks, dimana skor merupakan jumlah dari hasil perkalian setiap bobot nilai (1 sampai 5) dengan frekuensi (Sugiyono, 2013:135).

**3.6.1.2 Analisis Verifikatif**

Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan dalam suatu model kausalitas yang diformulasikan oleh peneliti berdasarkan pengetahuan dan pertimbangan teoritis. Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan, 2014).

Selanjutnya pengujian melalui analisis jalur dapat dilakukan dengan langkah kerja sebagai berikut (Riduwan, 2014:128):

1. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
   1. Gambarkan diagram jalur (*path diagram*). Kerangka hubungan kausal empiris antara jalur dapat dibuat melalui diagram jalur (*path diagram*) sebagai berikut:

X1

rx1x2ρyx1

ρyx2

Z

Y

X2

rx1x3ρzy

ℇ1 ℇ2

rx2x3ρyx3

X3

**Gambar 3.1**

**Diagram Jalur (*Path Diagram*)**

**(Hubungan Struktur X­1, X2, X3, dan Y terhadap Z)**

* 1. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub-struktur yang telah dirumuskan

Persamaan jalur sub-struktur 1: **Y =** ρ**yx1 X1 +** ρ**yx2 X2 +** ρ**yx3 X3 +** ρ**y**ε**1**

Persamaan jalur sub-struktur 2: **Z = ρzy Y + ρzε2**

1. Menghitung koefisien jalur secara keseluruhan (simultan)
2. Menghitung koefisien jalur secara individual (parsial)
3. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur
4. Merangkum ke dalam tabel
5. Memaknai dan menyimpulkan

Berdasarkan diagram jalur (*path diagram*) di atas, dapat dipahami hubungan struktur tersebut guna mengisyaratkan bahwa hubungan antara X1, X2 dan X3 ke Y; dan dari Y ke Z adalah hubungan kausal. Sedangkan hubungan antara X1 dengan X2, X2 dengan X3, X1 dengan X3 adalah hubungan korelasional. Variabel X1, X2 dan X3 merupakan variabel eksogen (bebas/*independen*), sedangkan variabel Y dan Z merupakan variabel endogen (*intervening* dan terikat/*dependen*). Variabel Y disebabkan oleh variabel eksogen X1, X2 dan X3; dan variabel Z disebabkan oleh variabel eksogen X1, X2 dan X3 bersama-sama dengan variabel endogen Y.

**3.6.2 Pengujian Hipotesis**

1. **Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F)**

Uji hipotesis secara simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen (bebas) secara keseluruhan terhadap variabel dependen (terikat). Uji secara simultan ditunjukkan oleh hasil pengolahan data pada tabel bagian *Anova*. Hipotesis statistik yang diajukan untuk Uji F adalah:

**Sub-struktur 1: Y =** ρ**yx1 X1 +** ρ**yx2 X2 +** ρ**yx3 X3 +** ρ**y**ε**1**

X1

ρyx1

rx1x2ρyx2

X2

Y

rx1x3

rx2x3ρyx3 ℇ1

X3

**Gambar 3.2**

**Diagram dan Koefisien Jalur Pengaruh Lingkungan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Hipotesis penelitian: terdapat pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.

Hipotesis statistik:

H0: ρyx1 =ρyx2 = ρyx3 = 0, tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

H1:tidak semua ρyx1 ≠ 0; i=1,2,3, terdapat pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Bandingkan Fhitung dengan Ftabel, maka akan diperoleh distribusi F dengan dk pembilang k dan dk penyebut (n-k-1) dengan ketentuan sebagai berikut:

a. tolak H0 jika Fhitung ≥ Ftabel untuk H1 diterima (signifikan)

b. terima H0 jika Fhitung < Ftabel untuk H1 ditolak (tidak signifikan)

Pada penelitian ini tingkat kesalahan yang ditolerir atau tingkat signifikansi (α) ditetapkan 5% (0,5). Seluruh pengolahan data dan analisis dalam penelitian ini, menggunakan peranti lunak *Software SPSS* (*Statistical Product and Service Solution*)**.**

1. **Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t)**

Uji hipotesis secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Uji secara parsial ditunjukkan oleh hasil pengolahan data pada tabel bagian *Coefficients*. Hipotesis statistik yang diajukan untuk Uji t adalah:

**Sub-struktur 1:**

1. H0: ρyx1 =0, tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; H1: ρyx1 ≠ 0, terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. H0: ρyx2 =0, tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; H1: ρyx2 ≠ 0, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. H0: ρyx3 =0, tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja; H1: ρyx3 ≠ 0, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Statistik uji tersebut mengikuti t dengan db = (n-k-1)

a. apabila t ≤ tα/2, n-k-l atau ≥ n-k-l, maka terima H0

b. apabila t > tα/2, n-k-l atau < n-k-l, maka tolak H0

**2. Sub-struktur 2: Z =** ρ**zy Y +** ρ**z**ε**2**

ρzy

Z

Y

ℇ2

**Gambar 3.3**

**Diagram dan Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja (Z)**

Hipotesis penelitian: terdapat pengaruh kepuasan kerja pegawai secara signifikan terhadap kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.

Hipotesis statistik:

H0:ρzy = 0, tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

H1: ρzy≠ 0, terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pengujian terhadap hipotesis perlu didukung oleh perhitungan koefisien determinasi *(R2)*, yaitu dengan mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, atau untuk dapat mengetahui besarnya pengaruh variabel Y terhadap variabel Z, maka digunakan perhitungan koefisien determinasi *(R2)*. Rumus untuk koefisien determinasi *(R2)* adalah sebagai berikut:

Keterangan:

Kd = koefisien determinasi

r = koefiien korelasi

Dengan demikian, melalui koefisien determinasi (R2), maka dapat diukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung.

**BAB IV**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Hasil Penelitian dan Pembahasan**
     1. **Gambaran Umum Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, diketahui bahwa responden memiliki karakteristik yang beragam.

* + - 1. **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 64,29% atau 108 orang pegawai, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 35,71% atau 60 orang pegawai. Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis Kelamin** | **Frekuensi (f)** | **Persentase (%)** |
| Laki-laki | 108 | 64,29% |
| Perempuan | 60 | 35,71% |
| **Jumlah** | **168** | **100%** |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

**4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan usia, jumlah responden berusia 21-30 tahun sebesar 25% atau 42 orang pegawai, 31-40 tahun sebesar 44,64% atau 75 orang pegawai, 41-50 tahun sebesar 21,43% atau 36 orang pegawai, dan berusia > 50 tahun sebesar 8,93% atau 15 orang pegawai. Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia** | **Frekuensi (f)** | **Persentase (%)** |
| 21-30 tahun | 42 | 25% |
| 31-40 tahun | 75 | 44,64% |
| 41-50 tahun | 36 | 21,43% |
| > 50 tahun | 15 | 8,93% |
| **Jumlah** | **168** | **100%** |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

**4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Berdasarkan lama kerja, jumlah responden dengan lama kerja < 5 tahun sebesar 8,93% atau 15 orang pegawai, lama kerja 5-15 tahun sebesar 22,02% atau 37 orang pegawai, lama kerja 16-25 tahun sebesar 40,48% atau 68 orang pegawai, lama kerja 26-31 tahun sebesar 19,64% atau 33 orang pegawai, dan dengan lama kerja > 31 tahun sebesar 8,93% atau 15 orang pegawai. Distribusi karakteristik responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia** | **Frekuensi (f)** | **Persentase (%)** |
| < 5 tahun | 15 | 8,93% |
| 5-15 tahun | 37 | 22,02% |
| 16-25 tahun | 68 | 40,48% |
| 26-31 tahun | 33 | 19,64% |
| > 31 tahun | 15 | 8,93% |
| **Jumlah** | **168** | **100%** |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

**4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 10,71% atau 18 orang pegawai, tingkat pendidikan diploma sebesar 20,83% atau 35 orang pegawai, tingkat pendidikan S1 sebesar 44,65% atau 75 orang pegawai, dan dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 23,81% atau 40 orang pegawai. Distribusi karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tingkat Pendidikan** | **Frekuensi (f)** | **Persentase (%)** |
| SMA | 18 | 10,71% |
| Diploma | 35 | 20,83% |
| S1 | 75 | 44,64% |
| S2 | 40 | 23,82% |
| **Jumlah** | **168** | **100%** |

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

* 1. **Hasil Analisis Deskriptif dan Verifikatif**

**4.4.1 Gambaran Lingkungan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa seluruh dimensi lingkungan kerja fisik dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator ketersediaan sarana angkutan menuju tempat kerja yang memadai dan kenyamanan serta keamanan selama dalam melakukan pekerjaan (keselamatan kerja); dan dimensi lingkungan kerja non fisik dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator hubungan atasan dengan pegawai dan hubungan rekan kerja setingkat. Selain itu, dapat dilihat pula bahwa rerata skor paling tinggi terdapat pada dimensi lingkungan kerja non fisik, dimana menunjukkan adanya respon positif dari responden mengenai dimensi tersebut. Dengan kata lain, lingkungan kerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung berada pada kategori baik dengan perolehan rerata skor keseluruhan sebesar **3,52**, yang didasarkan pada dimensi yang dapat memengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

**4.4.2 Gambaran Motivasi Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Dimensi kebutuhan akan prestasi *(nAch)* dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator keinginan dalam mengerjakan pekerjaan yang menantang (mengambil risiko) serta keinginan kuat untuk maju dan berhasil dalam pekerjaannya; dimensi kebutuhan akan kekuasaan *(nPow)* dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator dorongan dalam melakukan keterampilan yang optimal serta rasa menikmati (pegawai) dalam persaingan dan kemenangan; dan dimensi kebutuhan akan afiliasi *(nAff)* dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator mampu bekerjasama secara baik dengan pihak/orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan dan memiliki rasa sosial yang tinggi. Selain itu, dapat dilihat pula bahwa rerata skor paling tinggi terdapat pada dimensi kebutuhan akan prestasi *(nAch)*, dimana menunjukkan adanya respon positif dari responden mengenai dimensi tersebut. Dengan kata lain, motivasi kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung berada pada kategori baik dengan perolehan rerata skor keseluruhan sebesar **3,94**, yang didasarkan pada dimensi yang dapat memengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, yaitu kebutuhan akan prestasi *(nAch)*, kebutuhan akan kekuasaan *(nPow)*, dan kebutuhan akan afiliasi *(nAff)*.

**4.4.3 Gambaran Komitmen Organisasi Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Seluruh indikator pada seluruh dimensi pada variabel komitmen organisasi, mendapatkan perolehan skor yang sama. Selain itu, dapat dilihat pula bahwa rerata skor paling tinggi terdapat pada dimensi komitmen normatif, dimana menunjukkan masih adanya respon negatif dari responden mengenai dimensi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi pegawai PUSAIR Kota Bandung berada pada kategori kurang baik dengan perolehan rerata skor keseluruhan sebesar **3,24**, yang didasarkan pada dimensi yang dapat memengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.

**4.4.4 Gambaran Kepuasan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Seluruh indikator pada dimensi persepsi pegawai terhadap gaji, rekan/teman kerja, dan kondisi kerja mendapatkan perolehan skor yang sama; dimensi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator kepuasan dalam penempatan pekerjaan sesuai kompetensi dan kepuasan dalam menyukai hasil pekerjaan yang telah diselesaikan; dan persepsi pegawai terhadap supervisi pimpinan dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator kepuasan dalam pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan. Selain itu, dapat dilihat pula bahwa rerata skor paling tinggi terdapat pada dimensi persepsi pegawai terhadap gaji, dimana menunjukkan adanya respon positif dari responden mengenai dimensi tersebut. Dengan kata lain, kepuasan kerja pegawai PUSAIR Kota Bandung berada pada kategori baik dengan perolehan rerata skor keseluruhan sebesar **3,63**, yang didasarkan pada dimensi yang dapat memengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, yaitu persepsi pegawai terhadap gaji, pekerjaannya, rekan/teman kerja, kondisi kerja, dan supervisi pimpinan.

**4.4.5 Gambaran Kinerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Dimensi orientasi pelayanan dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator kemampuan untuk bersikap dan berperilaku kerja yang baik dalam memberikan pelayanan dan kemampuan dalam memberikan pelayanan terbaik; dimensi integritas dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator kemampuan untuk bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan etika, kesadaran dalam menjaga nama baik instansi tempat bekerja; dimensi komitmen dengan perolehan skor yang sama; dimensi disiplin dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator kesanggupan untuk selalu menaati peraturan perundang-undangan dan/atau kedinasan dengan rasa tanggung jawab dan kesanggupan untuk mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya; dimensi kerjasama dengan perolehan skor paling tinggi terdapat pada indikator keluwesan bergaul dengan banyak orang dan keyakinan dapat bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan; dan dimensi kepemimpinan dengan perolehan skor yang sama. Selain itu, dapat dilihat pula bahwa rerata skor paling tinggi terdapat pada dimensi integritas, dimana menunjukkan adanya respon positif dari responden mengenai dimensi tersebut.

Dengan kata lain, kinerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung berada pada kategori baik dengan perolehan rerata skor keseluruhan sebesar **3,85**, yang didasarkan pada dimensi yang dapat memengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

* + 1. **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Pengaruh lingkungan kerja sebagai salah satu variabel bebas/independen dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai menurut hasil analisis jalur, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,369 > 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pegawai mempersepsikan kondisi lingkungan tempat mereka bekerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga lingkungan kerja merupakan variabel yang dianggap kurang berperan bagi pegawai dalam membentuk kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh yang tidak signifikan ini, didapatkan pula pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra Wongkar, L. Sepang dan Loindong (2018). Dalam penelitiannya tersebut, menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Namun, apabila dikaitkan langsung dengan kondisi lingkungan kerja di PUSAIR Kota Bandung, dimana hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi adalah sangat lemah, atau dalam artian lain, kondisi lingkungan kerja tidak berkaitan dengan komitmen organisasi pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pegawai menguraikan bahwa komitmen organisasi berkaitan langsung dengan perasaan emosional dalam dirinya, dimana hal tersebut terkait keterikatan emosi pegawai terhadap lembaga, seperti rasa penerimaan antar satu sama lain, tanpa ikut menyertakan faktor dari luar diri.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, maka dapat diketahui bahwa pegawai beranggapan lingkungan kerja bukan merupakan faktor yang memiliki peran cukup penting dalam menciptakan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pegawai beranggapan kepuasan dalam bekerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang secara spesifik dikaitkan langsung dengan bagian tempat bekerja pegawai, yakni bagian penelitian dan pengembangan untuk masing-masing balai, seperti balai Bangunan Hidraulik & Geoteknik Keairan**,** HIdrologi dan Tata Air, Lingkungan Keairan, Sungai, Sabo, Rawa, Pantai dan Irigasi. Dimana pada nyatanya, pegawai menilai bahwa kondisi lingkungan kerja setiap balai adalah berbeda, hal ini dikarenakan setiap balai berada pada penempatan gedung yang berbeda. Dengan penjelasan lain, faktor lingkungan kerja tidak dinilai pegawai secara umum, tapi diinterpretasikan pegawai secara lebih spesifik atau khusus. Selain itu, pegawai beranggapan bahwa lingkungan kerja masih dinilai berada pada kondisi yang kondusif. Hal ini sejalan dengan teori yang dijelaskan Robbins dan Luthans (2015), dimana dikatakan bahwa kondisi lingkungan pun biasanya tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja selama tidak benar­-benar buruk.

Dengan demikian, selama secara keseluruhan kondisi lingkungan masih mampu memberikan nuansa mental dan psikologis yang turut berpengaruh pada perilaku dan suasana hati pegawai. Baik lingkungan fisik maupun non fisik, kesemuanya penting mendapat perhatian karena para pegawai dan anggota organisasi lainnya menggunakan paling sedikit sepertiga waktunya di tempat kerja (Siagian, 2014).

**4.4.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Pengaruh motivasi kerja sebagai salah satu variabel bebas/independen dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai menurut hasil analisis jalur, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,181 dan signifikansi sebesar 0,013 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pegawai mempersepsikan motivasi kerja yang tinggi maka semakin tinggi kepuasan kerja. Dengan penjelasan lain, setiap peningkatan dari variabel motivasi kerja, maka akan meningkatkan variabel kepuasan kerja pegawai, dengan asumsi variabel bebas/independen lain dianggap konstan. Sehingga motivasi kerja merupakan variabel yang dianggap penting bagi pegawai dalam membentuk kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh yang signifikan ini, didukung pula dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali, Zhong Bin, Jian Piang dan Zulfiqar Ali (2016), serta Siddiqi dan Tangem (2018). Dalam penelitiannya tersebut, menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

**4.4.8 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Pengaruh komitmen organisasi sebagai salah satu variabel bebas/independen dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai menurut hasil analisis jalur, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,553 dan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pegawai mempersepsikan komitmen organisasi yang kuat maka semakin tinggi kepuasan kerja. Dengan penjelasan lain, setiap peningkatan dari variabel komitmen organisasi, maka akan meningkatkan variabel kepuasan kerja pegawai, dengan asumsi variabel bebas/independen lain dianggap konstan. Sehingga komitmen organnisasi merupakan variabel yang dianggap penting bagi pegawai dalam membentuk kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh yang signifikan ini, didukung pula dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akhtar, Durrani dan Ul Hasan (2015), serta Afriadi, Kusuma dan Irawan (2018). Dalam penelitiannya tersebut, menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penting bagi lembaga untuk turut berupaya dalam menumbuhkan komitmen organisasi pada diri pegawai, dimana salah satu diantaranya dengan melibatkan pegawai dalam pekerjaan dan kegiatan yang dapat mendatangkan keuntungan baginya, seperti meningkatkan kemampuan pegawai. Dengan hal tersebut, maka diharapkan akan menimbulkan kepuasan kerja dan mendukung dalam tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

**4.4.9 Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Uji hipotesis secara simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas/independen secara keseluruhan terhadap variabel terikat/dependen. Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai-nilai yang menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu semakin tinggi atau baik kondisi lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Selain itu, dekomposisi pegaruh langsung dan tidak langsung mengindikasikan lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.

Hasil perhitungan menunjukkan lingkungan kerja (X1), motivasi kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Lingkungan kerja (X1) yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana nilai thitung < ttabel (0,902 < 1,974), dan lingkungan kerja (X1) berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, dimana nilai koefisien jalur sebesar -0,168. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai, dimana nilai thitung > ttabel (2.516 < 1,974), dan total pengaruh sebesar 0,617 (61,7%). Komitmen organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai, dimana nilai thitung > ttabel (7.672 < 1,974), dan total pengaruh sebesar 0,417 (41,7%).

Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa kepuasan kerja pegawai secara dominan dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki pegawai, yakni sebesar 61,7%.

**4.4.10** **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PUSAIR Kota Bandung**

Pengaruh kepuasan kerja sebagai salah satu variabel *intervening* dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai menurut hasil analisis jalur, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,407 dan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pegawai mempersepsikan kepuasan kerja yang tinggi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Dengan penjelasan lain, setiap peningkatan dari variabel kepuasan kerja, maka akan meningkatkan variabel kinerja pegawai, dengan asumsi variabel bebas/independen lain dianggap konstan. Sehingga kepuasan kerja merupakan variabel yang dianggap penting bagi pegawai dalam membentuk kinerja. Hasil pengujian pengaruh yang signifikan ini, didukung pula dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandrakant Ramprakash Varma (2018), serta Tahir dan Puji Suci (2018). Dalam penelitiannya tersebut, menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dari serangkaian pembahasan hasil analisis di atas, dapat ditarik simpulan bahwa kinerja pegawai PUSAIR Kota Bandung dapat tercapai secara optimal, diantaranya dengan lembaga tetap perlu meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang dimiliki pegawainya.

**BAB V**

**SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

* 1. **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis baik yang bersifat deskriptif maupun verifikatif dalam penelitian yang dilakukan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung ini, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung diinterpretasikan berada pada kategori baik. Namun demikian, masih terdapat indikator dalam dimensi lingkungan kerja fisik yang dianggap kurang memenuhi harapan pegawai, yaitu terkait dengan ketersediaan peralatan operasional kerja dan ketersediaan fasilitas untuk beristirahat yang masih kurang memadai. Begitu pula masih terdapat indikator dalam dimensi kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi yang dianggap masih rendah oleh pegawai, yang diantaranya terkait dengan dorongan menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, mengorganisir orang lain, keinginan mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari organisasi, dorongan untuk membantu orang lain, dan percaya diri pegawai yang perlu ditingkatkan. Sedangkan komitmen organisasi pegawai diinterpretasikan berada pada kategori kurang baik, dimana dimensi komitmen afektif memeroleh nilai rerata terendah dengan indikator perasaan emosional untuk organisasi, yaitu meliputi keraguan yang dirasakan pegawai terkait dirinya merupakan bagian dari organisasi, permasalahan organisasi adalah bagian dari tanggung jawabnya juga, dan dirinya akan bahagia jika menghabiskan sisa masa karirnya di organisasi.
2. Kepuasan kerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung diinterpretasikan berada pada kategori baik. Namun demikian, masih terdapat indikator dalam dimensi persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan supervisi pimpinan yang dianggap kurang memenuhi harapan pegawai, yang diantaranya terkait dengan kebebasan dalam bekerja dan umpan balik, kesempatan menggunakan kompetensi, pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, pimpinan dalam memberikan masukan pekerjaan, dan pimpinan dalam memberikan penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja pegawai.
3. Kinerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung diinterpretasikan berada pada kategori baik, dan berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki integritas kerja yang baik, dimana ditunjukkan dengan pegawai telah mampu menjaga nama baik instansi dan bekerja sesuai dengan nilai, norma dan etika. Serta, pegawai cenderung masih perlu memupuk jiwa kepemimpinan dalam dirinya, yaitu terkait memiliki wibawa dalam bekerja, bertanggung jawab terhadap setiap tindakan-tindakan yang dilakukannya, dan berani mengambil keputusan dalam situasi yang sulit.
4. Hasil analisis statistik variabel lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung; secara simultan, terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan besaran kontribusi pengaruh 46,3%, sedangkan sisanya sebesar 53,7% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian; secara parsial, tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai; terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan besaran pengaruh 61,7%; serta terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan besaran pengaruh 41,7%.
5. Hasil analisis statistik, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung, dengan besaran kontribusi pengaruh langsung 16,5%, sedangkan sisanya sebesar 83,5% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

**5.2 Rekomendasi**

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengajukan rekomendasi yang dapat menjadi pertimbangan bagi lembaga yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja. Penting bagi lembaga untuk segera menyediakan peralatan kerja dan fasilitas beristirahat secara memadai agar dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai. Lembaga dapat memulai pembenahan terhadap peralatan kerja diantaranya; secara tegas memisahkan item-item yang dibutuhkan dan tidak dibutuhkan, kemudian membuang item-item yang tidak dibutuhkan dari tempat kerja; menyimpan item-item yang diperlukan di tempat yang tepat; melakukan standardisasi atas dua (2) poin sebelumnya; mengarahkan kedisiplinan pada pegawai dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dalam menggunakan peralatan kerja; menyediakan fasilitas beristirahat pegawai yang nyaman dengan memerhatikan pencahayaan sebagai sumber energi kreatif; warna sebagai pencipta suasana hati yang ajaib; bunyi-bunyian, musik bagi relaksasi pikiran; aroma sebagai terapi bagi jiwa; sentuhan (situasi) yang dapat merangsang tubuh untuk nyaman; dan cita rasa, makanan bagi pikiran kreatif (makanan yang sesuai dengan selera pegawai).
2. Motivasi kerja. Lembaga perlu mengarahkan dan memberikan dorongan terkait motivasi pegawai dalam kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi. Hal tersebut dapat dimulai dengan lembaga memilih dan menentukan pegawai secara bergilir untuk menempati posisi pemimpin dalam program-program kegiatan yang telah direncanakan yang disesuaikan dengan kapasitas keterampilan pegawai; senantiasa melibatkan pegawai dalam kegiatan kerja tim; mengadakan program khusus pembinaan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai kinerja yang optimal; memberikan tanggung jawab lebih pada pegawai yang disesuaikan dengan kompetensi yang dimilikinya; senantiasa memberikan apresiasi atas segala pencapaian kerja pegawai; memberikan pengakuan atas segala pencapaian kerja pegawai, ini merupakan bagian dari ‘hadiah emosional’ bagi pegawai; senantiasa meningkatkan komunikasi antar pegawai, dimana komunikasi dapat dijadikan sebagai media psikologis bagi pegawai untuk mengenal dan memahami cara kerja masing-masing, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepekaan antar pegawai untuk mau saling membantu saat seorang rekan mendapatkan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya; membantu meningkatkan rasa percaya diri pegawainya, yaitu dengan membantu pegawai menyiapkan diri, menghargai pegawai secara personal, dorong rasa percaya diri pegawai melalui kesalahan; delegasikan tugas perlahan, berikan *feedback* secara teratur, berikan penugasan secara detail dan lengkap, menjadi suporter utama (pimpinan), perbaikan setahap demi setahap, memberikan jeda pada setiap *training*, fokus pada kelebihan pegawai, menyediakan mentor (jika sangat diperlukan), serta menunjukkan apresiasi dari hasil yang dicapai.
3. Komitmen organisasi. Sama halnya dengan pandangan pegawai sebagai aset berharga bagi organisasi, maka penting bagi lembaga untuk mampu meyakinkan bahwa pegawai adalah bagian penting dari organisasi. Dengan pegawai yakin bahwa dirinya adalah bagian penting dari organisasi, maka akan tumbuh rasa tanggung jawab pada diri pegawai untuk turut serta menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada organisasi. Setelah pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasinya, maka diharapkan akan tumbuh rasa memiliki pegawai terhadap organisasi, sehingga pegawai akan dengan bahagia menghabiskan sisa masa karirnya di organisasi. Dengan demikian, hal utama yang dapat diupayakan lembaga adalah melakukan pendekatan psikologis dengan memberikan ‘hadiah emosional’ pada pegawai atas kerja keras dan tanggung jawab yang diembannya selama ini, yaitu dengan memberikan pengakuan atas segala pencapaian kerja pegawai.
4. Kepuasan kerja. Lembaga perlu memberikan perhatian lebih pada kepuasan kerja pegawai terkait persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan supervisi pimpinan. Hal yang dapat diupayakan lembaga antara lain; memfasilitasi dan melibatkan pegawai dalam program kerja yang membutuhkan penyusunan konsep dan pembaharuan ide, khususnya untuk tugas kerja lapangan yang menuntut penyelesaian pengerjaan secara efektif dan efisien; senantiasa berinisiatif dalam memberikan apresiasi dengan tidak menimbulkan rasa iri pada pegawai yang lain, dimana dengan lembaga melakukan pengamatan dan penilaian yang adil pada semua pegawai; senantiasa bijak menyamakan persepsi dari setiap pimpinan terlebih dahulu sebelum menerapkan kebijakan bagi seluruh pegawai melalui komunikasi yang terjaga dengan baik diantara para pimpinan, dimana dalam proses menyamakan persepsi tersebut dengan melepaskan sudut pandang personal dari setiap pimpinan, dan berorientasi pada kebutuhan pegawai serta lembaga; dan senantiasa menjamin seluruh jajaran pimpinan untuk mampu menunjukkan sikap bijaksananya melalui komunikasi yang baik terhadap pegawai.
5. Kinerja pegawai. Hal yang penting diperhatikan lebih dari kinerja pegawai adalah dalam kaitannya dengan jiwa kepemimpinan pegawai yang masih perlu untuk ditingkatkan. Oleh karenanya, hal utama yang dapat diupayakan lembaga adalah memfasilitasi pegawai dengan program *Managerial & Leadership Training*. Tujuan program ini adalah untuk melatih pegawai agar mampu memupuk jiwa kepemimpinan dalam dirinya dengan senantiasa belajar untuk bersikap berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap setiap tindakannya, mampu mengorganisir orang lain, memiliki wibawa, dan berani mengambil keputusan terutama dalam situasi sulit. Pelatihan dengan konsep ini akan mengajarkan teknik-teknik memotivasi dan mendorong produktivitas pegawai tanpa harus membuatnya merasa tertekan dan stress.
6. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh gambaran mengenai kaitan lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PUSAIR Kota Bandung. Dimana hasil penelitian menunjukkan, bahwa meskipun masih terdapat banyak dimensi dan indikator lain yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia lembaga, namun hal itulah yang diharapkan dapat menjadi rekomendasi dalam menerapkan lingkungan kerja pegawai yang kondusif, motivasi kerja pegawai yang tinggi, komitmen organisasi pegawai yang kuat, kepuasan kerja pegawai yang telah mencapai harapan, dan kinerja pegawai serta organisasi yang meningkat. Hal ini penting diupayakan agar tujuan lembaga yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

**DAFTAR PUSTAKA**

Afriadi, Andi Didi, Aji Ratna Kusuma & Bambang Irawan. (2018). **Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai (Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur)**. eJournal Administrative Reform. Volume 6 (1). ISSN: 2338-7637. pp 143-154.

Agustiyanto, Kartono, Tety Asnawi & Susilawati. (2019). **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai**. J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains). Volume 4 (1). ISSN: 2541-6243 (Online), ISSN: 2541-688X. pp 142-155.

Akhtar, Adeel, Ahmad Bemisal Durrani & Waseef Ul Hasan. (2015). ***The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance (Commercial Banks of District Multan, Pakistan)***. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 17, Issue-6.Ver. II. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. pp 75-80.

Al Aluf, Wilda, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi & Supriyadi. (2017). ***Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on The Employee Performance (Healthcare Services Industry)***. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/83336> <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/1249>

Ali, Amjad, Li Zhong Bin, Huang Jian Piang & Zulfiqar Ali. (2016). ***The Impact of Motivation on The Employee Performance and Job Satisfaction (IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan)***.  [International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences](https://ideas.repec.org/s/hur/ijarbs.html), Human Resource Management Academic Research Society. Volume 6 (9). pp 297-310.

Al Omari, Khaled & Haneen Okasheh. (2017). ***The Influence of Work Environment on Job Performance (Engineering Company, Jordan)***. International Journal of Applied Engineering Research. Volume 12, No. 24. ISSN: 0973-4562. pp 15544-15550.

Arikunto, Suharsimi. (2013). **Manajemen Penelitian**. Rineka Cipta: Jakarta.

Bary. (2012). ***Human Resource Management*. Elex Media Komputindo**: Jakarta.

Dessler, Gary. (2015). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Salemba Empat.

Dewi, Andi Ratna Sari & Dr. Hasniaty. (2017). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju)**. JBMI. Volume 14, No. 2.

Erwin Tahir dan Rahayu Puji Suci. (2018). **Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara)**. Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 4, No. 1.

Flippo, Edwin B. (2012). ***Personel Management* (Manajemen Personalia)**. **Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S**. Erlangga: Jakarta.

Gorda, I Gusti Ngurah. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi**. Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja: Denpasar.

Griffin, Ricky W., and Gregory Moorhead. (2014). ***Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. *Eleventh Edition***.South Western: USA.

Hartatik, Indah Puji. (2014). **Buku Praktis Mengembangkan SDM**. Laksana: Yogyakarta.

Hersey, Paul., dan Kenneth. H. Blanchard. (2013). **Kepemimpinan Birokrasi, Terjemahaan**.

Juniarari. (2011). **Komitmen Organisasi**. Jakarta.

Juwandi, Dahi., dan Kaswan. (2010). **Serial MSDM**. Putra Praktisi: Bandung.

Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. (2014). **Perilaku Organisasi**. Salemba Empat: Jakarta.

Luthans, Fred. (2014). **Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia**. Yogyakarta.

Mahmuddin, Yuliarman. (2018). **Pengaruh Pengalaman, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Dinas Pendidikan Kota Padang)**. Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi. Volume 7, No. 2. ISSN: 2301-5268, E-ISSN: 2527-9483. hal 82-92.

Malik, H. Abdul. **Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Mataram**. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen. (2015). Volume 2, No. 1. hal 1-16.

Mangkunegara, AA. Prabu. (2013). **Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama**. PT. Remaja Rsodakarya: Bandung.

Maryanto. (2016). **Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, OCB, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar)**. Ji@P. Volume 3, No. 2. ISSN: 2355-4223.

Mathis, L. Robert & H. Jackson, John. (2011). ***Human Resource Management* (Edisi 10)**. Salemba Empat: Jakarta.

Nizam, Kashmala & Faiza Maqbool Shah. (2015). ***Impact of Emloyee Motivation on Organizational Performance (Oil and Gas Sector, Pakistan)***. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR). Volume 3, Issue-12. ISSN: 2349-0330 (Print) & ISSN: 2349-0349 (Online). pp 7-15.

Princy, K & E. Rebeka. (2019). ***Employee Commitment on Organizational Performance (Machine Tools Manufacturing Industry, India)***. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Volume 8, Issue-3. ISSN: 2277-3878.

Raziq, Abdul & Raheela Maulabakhsh. (2015). ***Impact of Working Environment on Job Satisfaction (Educational Institutes, Banking Sector, Telecommunication Industry, Pakistan)****.* Procedia Economics and Finance. Volume 23. pp 717-725.

Respatiningsih, Ida & Frans Sudirjo. (2015). **Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Inspektorat Kabupaten Pemalang)**. Serat Acitya - Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang. Volume 4, No. 3. ISSN: 2302-2752.

Riduwan. (2014). **Metode & Teknik Penyusunan Proposal Penelitian**. Alfabeta: Bandung.

Rivai, Veithzal. (2013). **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Cetakan Pertama**. Murai Kencana: Jakarta.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge (2015). ***Organizational Behavior. Three Edition***. Pearson International Edition, Prentice-Hall: USA.

Safroni, Ladzi. (2012). **Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia**. Aditya Media Publishing: Surabaya.

Saptarini, Atmi. (2018). **Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**. Jurnal Media Wahana Ekonomika. Volume 15, No. 1. pp 1-15.

Sarwar, S,. and J. Abugre. (2013). ***The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry***. The Business and Management Review. Volume 3. pp 23-32.

Saydam, Gauzali. (2012). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Toko Gunung Agung: Jakarta.

Sedarmayanti. (2013). **Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-Tiga**. BPFE: Yogyakarta.

Siagian, Sondang. P. (2014). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BumiAksara: Jakarta.

Siddiqi, Tahmeem & Sadia Tangem. (2018). ***Impact of Work Environment, Compensation, and Motivation on The Performance of Employees (Insurance Companies, Bangladesh)***. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law. Volume 15, Issue-5 (April). ISSN: 2289-1560.

Silalahi, Ulber. (2009). **Metode Penelitian Sosial**. PT. Refika Aditama: Bandung.

Simamora, Henry. (2015). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIEY: Yogyakarta.

Soetjipto, Budi. W. (2008). **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia**. Amara Book: Yogyakarta.

Sopiah. (2014). **Perilaku Organisasi**. Andi Offset: Yogyakarta.

Srisinto. (2018). **Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**. Jurnal Pengembangan Wiraswasta. Volume 20, No. 1. e-ISSN: 2620-388X.

Sutrisno, Edy. (2014). **Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-6**. Pranada Media Group: Jakarta.

Thoha, Miftah. (2014). **Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Cetakan ke-23**. Rajawali Pers: Jakarta.

Umar, Husein. (2014). **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi-2. Cetakan ke-13**. Rajawali Pers: Jakarta.

Varma, Chandrakant Ramprakash. (2018). ***Importance of Employee Motivatian and Job Satisfaction for Organizational Performance (Industry, India)***. International Journal of Social Science & Interdiciplinary Research (IJSSIR). Volume 6 (2). ISSN: 2277-3630. pp 10-20.

Winarja, Waluya, Akhmad Sodikin & Djoko Setyo Widodo. (2018). ***The Effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance Through The Job Satisfaction* (*Directorate Transformation Technology Communication and Information, Indonesia*)**. International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS). Volume 4, Issue-2. E-ISSN: 2469-6501.

Wirawan. (2013). **Kepemimpinan, Teori Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian**. PT. Raja Grfaindo Persada: Jakarta.

Wongkar, Octo BP, Jantje L. Sepang & Sjendry S.R Loindong. (2018). **Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (PT. Bank Sulutgo)**. Jurnal EMBA. Volume 6, No. 4. ISSN: 2303-1174. hal 3338-3347.