

BAB II

TINJAUAN PUSATAKA

2.1 Pengaruh

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia kata pengaruh memiliki arti daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Pengertian ini menunjukkan ada hubungan sebab akibat antara pemilik pengaruh dengan yang dipengaruhinya. Semakin kuat daya pengaruh yang ditimbulkan semakin berdampak pada objek yang dipengaruhi. Gambaran bahwa pengaruh merupakan pola sebab akibat juga dijelaskan oleh beberapa ahli seperti:

Hughes, Ginnett dan Curphy (2012) berpendapat bahwa : “Pengaruh dapat didefinisikan sebagai perubahan dalam sikap, nilai-nilai, keyakinan, atau perilaku pada agen yang dituju sebagai akibat taktik pengaruh. Taktik pengaruh merujuk pada perilaku aktual seseorang yang dimaksudkan mengubah sikap, keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku orang lain”.

Pengertian pengaruh menurut Suharsimi Arikunto (2006: 37) adalah: “Suatu hubungan antara keadaan pertama dengan keadaan yang kedua terdapat hubungan sebab akibat. Keadaan pertama diperkirakan menjadi penyebab yang kedua. Keadaan pertama berpengaruh terhadap keadaan yang ke dua.”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang dimaksud pengaruh dalam penelitian ini adalah bentuk hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi, kompensasi, WFH yang berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Dan dalam penelitian ini juga diukur pengaruh variabel bebas melalui variabel intervening kepuasan kinerja.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya

Menurut Alisyahbana (Supartono, 2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Kemudian Peruci dan Hamby (Tampubolon, 2004:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2.2.2 Pengertian Organisasi

Sobirin (2002: 7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai

tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Schwartz dan Davis (1981) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Robbin dan Judge (2017) bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Mangkunegara (2005) juga memberikan definisi yang hampir sama yaitu budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara untuk memahami, memikirkan, merasakan dan merespon tantangan baik dari dalam maupun dari luar. Praktek ini dipedomani dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017), ada 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu:

a) Innovation and risk taking

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

b) Attention to detail

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

c) Outcome orientation

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

d) People Orientation

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

e) Team Orientation

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

f) Aggressiveness

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

g) Stability

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

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

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang

memadai umumnya melihat “bayaran yang tinggi” sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Tingkatan kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Paket kompensasi sendiri terdiri atas gaji, tunjangan-tunjangan yang menjadi pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Gary Dessler (Dessler, 2005 : 443), Compensation & Benefit dapat dibagi dalam masing-masing definisi yaitu : *Compensation* : “*Employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment. The phrase 'all forms of pay' in the definition does not include non-financial benefits, but all the direct and indirect financial compensations*”. (Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ungkapan semua bentuk pembayaran di dalam definisi tidak termasuk manfaat non-keuangan, tetapi semua kompensasi finansial langsung dan tidak langsung).

Benefits: “*Employees today are not willing to work only for the cash alone, they expect 'extra'. This extra is known as employee benefits. Also known as fringe benefits, Employee benefits are non-financial form of compensation offered in addition to cash salary to enrich workers' lives*”. (Karyawan saat ini tidak mau bekerja hanya untuk uang saja, mereka mengharapkan 'ekstra'. Tambahan ini dikenal sebagai imbalan kerja. Juga dikenal sebagai tunjangan, imbalan kerja adalah bentuk non-finansial dari kompensasi yang ditawarkan di luar upah tunai untuk memperkaya kehidupan pekerja).

Milkovich dan Newman (2005:6) mendefinisikan kompensasi sebagai : “*Compensation refers to all form, of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship*”. (Bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penulis mencoba menarik benang merah sebagai berikut :

- a) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai konsekuensi kontribusi kinerja mereka pada perusahaan yang berupa finansial (langsung : berupa gaji, upah, komisi, insentif dan tak langsung berupa asuransi kesehatan, cuti dan fasilitas lainnya) maupun non finansial (berupa kebijakan, pekerjaan tambahan dan lingkungan kerja yang nyaman).
- b) Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya . Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi perusahaan memberi dampak pada kepuasan kerja, keterikatan karyawan, produktivitas, mutasi dan rotasi karyawan, serta proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Dalam menentukan kebijakan pemberian kompensasi, perusahaan tentunya memiliki tujuan tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan sdmnya. Tujuan pemberian kompensasi tersebut akan disampaikan pada uraian berikut.

2.3.2 Tujuan Kompensasi

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi mereka. Agar tujuan dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang – undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Amstrong dan Murlis (2003) menyebutkan, tujuan dari manajemen kompensasi yaitu;

- a) Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek, dengan
- b) memastikan tenaga kerja trampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan
- c) Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi
- d) Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen

imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.

- e) Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang akan diberikan imbalan
- f) Mendorong kinerja bernilai lebih dengan fokus pada penggajian kinerja dan skema *gainsharing*
- g) Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Uraian diatas menggambarkan pada umumnya tujuan setiap organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. Sistem kompensasi akan berjalan efektif bila dapat memotivasi para karyawannya dan sejalan dengan peraturan hukum yang berlaku. Hal ini tentu dapat dipahami. Apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang adil melalui sistem kompensasi yang benar, dengan sendirinya karyawan akan memunculkan kemampuannya melalui kinerja mereka yang terbaik yang akan diberikan pada perusahaan. Sehingga secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akan mendukung pencapaian strategi perusahaan.

Setelah mengetahui tujuan kompensasi secara lebih jelas, perlu kiranya diketahui hal apa yang menjadi asas atau dasar dari kompensasi itu sendiri. Penjelasan tersebut akan ditemui pada uraian berikut.

2.3.3 Norma Kompensasi

Menurut Kinicki et al (2014) sejatinya kompensasi merupakan pertukaran antara perusahaan dengan karyawannya. Karyawan menukarkan waktu dan keahliannya untuk perusahaan demi mendapatkan imbalan. Oleh karena itu sebaiknya pertukaran ini didasarkan pada norma-norma berikut:

- a) Maksimalisasi keuntungan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk memaksimalkan keuntungan, terlepas kondisi dari pihak lain. Perusahaan yang memaksimalkan keuntungan akan berusaha membayar tingkat upah terendah dan sebaliknya, seorang karyawan yang memaksimalkan keuntungan akan

mencari imbalan maksimal. Desain kompensasi agar dapat mempertemukan kesepakatan dua pihak ini.

- b) Keadilan. Kompensasi harus dialokasikan secara proporsional dengan kontribusi. Mereka yang berkontribusi paling banyak harus diberi penghargaan paling banyak.
- c) Kesetaraan. Penghargaan menuntut pemberian penghargaan yang sama kepada semua pihak, terlepas dari kontribusi komparatif mereka.
- d) Kebutuhan, Norma ini menyerukan untuk mendistribusikan penghargaan sesuai dengan kebutuhan karyawan daripada kontribusi mereka.

Norma kompensasi sangat diperlukan dalam menentukan besaran kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Berdasarkan norma ini, karyawan akan mendapatkan kompensasi sesuai haknya. Menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan, untuk mempertahankan karyawan terbaiknya melalui pemberian kompensasi yang dapat menunjukkan kualitas kerja karyawan sesuai hak yang dimilikinya.

2.3.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi menjadi 3 bentuk, yaitu :

- a) Materi

Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, tetapi semua bentuk penguatan fisik, seperti fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor serta berbagai bentuk manfaat seperti pensiun, dan asuransi kesehatan.

- b) Sosial

Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan interaksi dengan orang lain, seperti status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, pembentukan kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus dibentuk untuk memecahkan masalah perusahaan.

- c) Kegiatan.

Kompensasi aktivitas memberikan karyawan kesempatan untuk bekerja di daerah yang tidak terkait dengan pekerjaan rutinitasnya. Bentuk kompensasi mencakup "kekuatan" yang akan diadakan oleh karyawan untuk melakukan

kegiatan di luar rutinitas pekerjaannya sehingga kebosanan yang dihindari, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan bakat, dan pelatihan pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan dalam kinerja, pengawasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Motivator dari tiga bentuk kompensasi adalah kontrol, prestasi, keterlibatan, keanggotaan, keamanan, dan pengembangan pribadi. Selanjutnya Dessler (1995) membagi kompensasi dalam 3 (tiga) jenis yaitu:

- a) pembayaran finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus
- b) pembayaran tidak langsung dalam bentuk jaminan seperti asuransi dan liburan pada perusahaan dana
- c) penghargaan yaitu penghargaan non-finansial seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih fleksibel, kantor yang lebih bergengsi.

Adanya pembagian jenis kompensasi ini menunjukkan bahwa karyawan sebagai suatu elemen penting di dalam organisasi perusahaan, harus diberikan apresiasi sesuai kontribusi yang diberikannya. Agar karyawan dapat terus termotivasi dalam memberikan kontribusi kerja terbaik. Hal ini akan sangat menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

2.4 *Work From Home*

2.4.1 *Pengertian Work From Home (WFH)*

Work From Home (WFH) atau bekerja dari rumah adalah suatu terminologi yang menggambarkan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dari tempat yang flexible. Istilah WFH sebenarnya mengakar pada konsep telework/telecommuting yang telah diperkenalkan sejak tahun 1950 oleh Wiener yang menggambarkan bahwa seorang arsitek di Eropa dapat tetap mengawasi pembangunan di amerika serikat berkat adanya mesin Ultrafax. Komunikasi dapat dilakukan melalui telepon dan pertukaran data gambar dapat dilakukan melalui Ultrafax (Wiener, 1950). Sampai dengan decade 80 an konsep telework tidak berkembang luas mengingat masih

terbatasnya teknologi komunikasi yang dapat digunakan. Namun setelah diciptakannya teknologi komunikasi dan komputer pribadi, istilah telecommuting atau “telework” makin dikenal pada tahun 80-an ketika para pekerja diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas dari rumah dibandingkan dengan datang langsung ke kantor (Potter, 2003).

Penamaan konsep bekerja jarak jauh sendiri beragam tetapi hanya beberapa yang masih sering dipergunakan. Awalnya istilah yang dipergunakan adalah ‘electronic homework’ yang terdengar kuno sekarang. Istilahnya berkembang menjadi ‘telecommuting’, menggunakan konsep Jack Nilles pada tahun 1973, karena terkait erat dengan penglaju dari rumah ke kantor berikut masalah kemacetannya (Nilles dkk. 1976). Kemudian ‘flexiwork’, sebuah istilah yang lebih dikenal di Eropa. Penamaan yang beragam ini disesuaikan dengan fokus dari penerapan bekerja jarak jauh. Penggunaan istilah flexy (flexywork, flexibility working) dengan mempertimbangkan kondisi keleluasaan dalam bekerja, yang artinya jam kerja disesuaikan dengan kondisi yang ada. Lainnya seperti ‘homework’, ‘alternative officing’ dan ‘mobile working’ berdasarkan keragaman bentuk bekerja jarak jauh misal bekerja dari rumah dengan kantor pusat, gabungan bekerja pada kantor pusat dan kantor cabang, dan nomaden tanpa kantor (Stanworth dan Stanworth, 1991; dan Gordon, 1996).

Dapat disimpulkan bahwa work from home atau telecommuting work didefinisikan sebagai alternatif bekerja yang fleksibel di mana karyawan melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya serta melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sebagian besar dari luar gedung kantor, di rumah atau bisa di manapun, dengan menggunakan media teknologi informasi untuk menyelesaikan pekerjaan dan berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerjanya.

2.4.2 Penerapan WFH bagi Pegawai Pemerintah

Pada tanggal 29 Mei 2020 menurut surat edaran dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PANRB) bahwasanya guna menghambat laju peningkatan kasus Covid-19, kegiatan WFH kembali di perpanjang sampai tanggal 4 juni 2020. Kegiatan WFH tersebut diantara

lain ialah bekerja, belajar dan mengajar serta kegiatan-kegiatan lainnya seperti kegiatan keagamaan dilakukan di dalam rumah.

Work from home (WFH) atau bekerja di rumah di tengah wabah COVID-19 dapat dikaitkan dengan ketentuan Pasal 86 ayat (1) huruf a Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU Ketenagakerjaan), bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja. Dalam hal ini perusahaan untuk sementara waktu dapat menghentikan seluruh atau sebagian kegiatan usahanya, (sebagian karyawan, waktu, dan fasilitas operasional). Jenis Perusahaan yang tidak dapat menghentikan kegiatan usahanya yaitu jenis perusahaan yang berhubungan dengan pelayanan kesehatan, kebutuhan bahan-bahan pokok, dan bahan bakar minyak.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PANRB) menyatakan bahwa kondisi – kondisi untuk syarat melakukan WFH antara lain:

- a. Kondisi kesehatan/faktor pegawai/mahasiswa, tempat tinggal pekerja berada di wilayah PSBB.
- b. Kondisi kesehatan keluarga pekerja (status Orang Dalam Pemantauan/Pengawasan/ dikonfirmasi positif COVID-19).
- c. Riwayat perjalanan dalam negeri/luar negeri dalam 14 hari kalender terakhir, riwayat interaksi dengan penderita terkonfirmasi positif COVID-19 dalam 14 hari kalender terakhir sehingga dari hal – hal tersebut maka sudah dapat menjalankan WFH.

2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi terlaksananya WFH

Pekerjaan dan tugas yang dilakukan dari jarak jauh yaitu dari rumah tangga perlu dipahami tidak hanya dalam kategori definisi tetapi terutama dalam kategori praktik: bekerja di rumah berarti mengalami dua dunia (privat dan publik, keluarga, dan pekerjaan) secara bersamaan dengan ruang terbatas (Gądecki et al., 2018). Orang-orang yang bekerja di luar rumah mengalami lebih sedikit dampak dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi mereka. Mereka yang tinggal di rumah mengalami banyak ketegangan yang terkait dengan interpenetrasi ruang pribadi dan

publik di bawah satu atap. Telework pada akhirnya, menjadi sebuah kontinuitas untuk terus-menerus bekerja untuk membangun dan menegosiasikan batas antara dunia luar dan dunia rumah.

Ada empat dimensi penerapan atau terwujudnya work from home yang dikemukakan oleh (Gądecki et al., 2018) yaitu:

- a. Ruang : transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengekspresikan diri) ke dalam ruang publik semu;
- b. Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua yang berbeda sistem waktu: waktu siklik (pekerjaan rumah tangga) dan waktu linier (tugas profesional), yang tumpang tindih;
- c. Peran sosial: narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah emanasi peran dan posisi teleworker yang konstan dilakukan.
- d. Selain itu telework juga harus dapat menangani hambatan dalam hubungan internal, hubungan dengan rekan kerja dan pemberi kerja, tujuan dan pentingnya kerja jarak jauh, serta teknologi yang digunakan untuk mengelola pekerjaan.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2019). Sedangkan menurut Davis dan Newstrom dalam (Lijan, 2012: 256) kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, misalnya pernyataan berikut “saya senang melakukan tugas yang beraneka” yang berbeda dari pemikiran obyektif misalnya melalui pernyataan “pekerjaan saya rumit” dan keinginan perilaku, misalnya pernyataan “saya sedang merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan dalam tiga bulan”. Ketiga bagian sikap itu membantu

para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memikirkan dampaknya pada perilaku masa mendatang.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007: 185).

Kutipan Sopiah (2008:170) tentang definisi kepuasan kerja yang belum ada keseragamannya menurut beberapa tokoh:

- a. Lock (dalam Luthans, 1995) mengemukakan: Job satisfaction is a pleasureable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experience. (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).
- b. Porter (dalam Luthans, 1995) menambahkan: Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now. (Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang dia terima).
- c. Mathis and Jackson (2000) mengemukakan, Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience. (Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

2.5.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Dalam (Rivai, 2011) dijelaskan bahwa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

- a. Teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila

kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan merasa lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- b. Teori keadilan (Equity theory). Teori ini mengemukakan orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (Equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.
- c. Teori dua faktor (Two factor theory). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan hal suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfies.

Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhnya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhnya faktor ini akan tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissatisfie (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak dipenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang

pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Salah satu teori kebutuhan manusia seperti yang digambarkan oleh Maslow (bahwa setiap manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori kebutuhan tersebut sebagai salah satu teori yang dapat dipergunakan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Pemberian motivasi agar karyawan lebih giat dalam bekerja (Rivai. 2011: 857).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja memberikan impresi kedalam pegawai sehingga secara psikologi pegawai merasa menggapai pencapaian terbaik dalam pekerjaan. Menurut Robbin & Judge (2019) ada beberapa dimensi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja terhadap karyawan yaitu:

- a. Kondisi Pekerjaan. Umumnya, pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol memuaskan sebagian besar karyawan. Saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga sangat terkait dengan kepuasan kerja, bahkan setelah memperhitungkan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Termasuk dalam hal ini adalah sikap manajer juga memainkan peran besar dalam kepuasan kerja karyawan.
- b. Personality, kepribadian juga memainkan peran penting. Orang yang memiliki core self evaluation (CSE) positif—yang percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka—lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan CSE negatif. Bagi mereka yang berada dalam budaya kolektivistis, mereka yang memiliki CSE tinggi mungkin menyadari kepuasan kerja yang sangat tinggi.

- c. Kompensasi. Anda mungkin memperhatikan bahwa bayaran sering muncul ketika orang mendiskusikan kepuasan kerja. Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar kehidupan yang nyaman.
- d. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR). Komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), atau tindakan yang diatur sendiri untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan di luar apa yang diwajibkan oleh undang-undang, semakin memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan Amerika dan Australia yang nilai pribadinya sesuai dengan misi CSR organisasi mereka seringkali lebih puas.

Menurut Rivai (2011: 859) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Sutrisno, 2010: 80), yaitu:

- a. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan
- b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- c. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu

- istirahat, perlengkapan pekerjaan, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.6 Kinerja Pegawai

Dalam era globalisasi ini eksistensi sumber daya manusia merupakan faktor utama yang akan menentukan kemana organisasi dan apa yang hendak dicapai organisasi di masa yang akan datang. Untuk itu organisasi memerlukan sumber daya manusia yang benar-benar berkomitmen dan mempunyai motivasi untuk menghasilkan output yang terbaik.

2.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yg mengartikan *performance* sebagai hasil kerja dan prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Hasibuan (2009: 94) berpendapat : “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Rogers (1994, Mahmudi, 2010: 6) mendefinikan : “Kinerja sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Fahmi (2010: 2) mendefinisikan : “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Sedangkan Bastian (2001, Fahmi, 2010: 2) mendefinisikan : “Kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Bernardin dan Russel (1998: 379) juga memberikan definisi terhadap kinerja, yaitu: “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. (Kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu)”.

Kemudian Robbins (2003: 272) mengatakan bahwa : “Kinerja merupakan ukuran sebuah hasil”. Armstrong dan Baron (1998:15) mengemukakan : “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai dari pekerjaan tersebut, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Bertitik tolak dari beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa berbicara tentang kinerja, kita akan mengkaji lebih jauh tentang pekerjaan apa yang dilaksanakan dan bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan oleh seorang pegawai, yang tentunya berkaitan dengan berbagai ketentuan, aturan pelaksanaan dan standar operasional yang harus diikuti dalam pelaksanaannya.

Selanjutnya Wibowo (2007: 4) menyatakan pendapatnya tentang kinerja : “Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja”.

Mathis & Jackson (2002, Pratiwi 2012: 24) berpendapat : “Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada

organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi”.

2.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk dapat menghasilkan kinerja optimal sebagaimana yang diharapkan organisasi, banyak faktor yang harus dipahami, antara lain terkait sistem kerja, sarana prasarana, lingkungan kerja serta kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur sendiri.

Menurut Mangkunegara (2005: 13), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan secara psikologis (*ability*) pegawai yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja maksimal.

Selanjutnya Armstrong (1998:16-17) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Faktor individu (*personal factors*) yaitu terkait dengan keahlian, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap pekerja.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*) yaitu berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*) yaitu berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. Faktor sistem (*system factors*) yaitu berkaitan dengan sistem atau metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan organisasi.

- e. Faktor situasi (*contextual/situasional factors*) yaitu berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal.

Sedangkan menurut Simanjuntak sebagaimana yang dikutip oleh Aziz (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

- a. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, faktor ini dipengaruhi juga oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
- b. Sarana pendukung, faktor ini digolongkan menjadi dua golongan yaitu :
 - 1. Menyangkut lingkungan kerja termasuk sarana dan peralatan yang digunakan, teknologi, metode dan cara produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja.
 - 2. Menyangkut kesehatan dari karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan, jaminan sosial dan jaminan keselamatan kerja.
- c. Supra sarana, Apa yang terjadi didalam perusahaan dipengaruhi juga oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, dan lain-lain. Selain itu hubungan antara pimpinan dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pimpinan terhadap bawahan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam menentukan kebijaksanaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, kinerja pegawai bukan hanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan yang dimiliki individu pegawai saja, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi yang terdapat dalam diri pegawai tersebut. Disamping itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh bagaimana komitmen pegawai percaya terhadap nilai-nilai organisasi, bersedia untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas/keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Untuk selanjutnya, peneliti akan melakukan pembuktian pendapat atau teori tersebut, yakni dengan melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan work from home terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

2.6.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Fahmi (2010: 65) menyatakan : “Salah satu upaya penjaagaan komitmen pegawai terhadap kinerja adalah melakukan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja pegawai”.

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Dikatakan bersifat *evaluation* yaitu harus menyelesaikan hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* dan hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* yaitu penilai harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi-prestasi yang dikembangkan.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja penting bagi organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, *recruitment*, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian mengenai Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja pegawai:

Tabel 2. 1 Beberapa Hasil Penelitian Mengenai Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Agung Surya Dwianto dan Pupung Purnamasari, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No 2, Juni 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi - Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Handoko dalam Edy Sutrisno (2009:183) menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". - Kinerja Menurut Mangkunegara, (2015:67) menyatakan bahwa "Definisi kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". - Penilaian prestasi menurut Manggison dalam Mangkunegara 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian Surevi terhadap karyawan PT JAEIL Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana maka dapat diperoleh persamaan $Y = 19,978 + 0,564 X$, yang dimana dari hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa nilai dari $a = 19,978$ dan $b = 0,564$. Artinya jika variabel kompensasi tidak ada ($X = 0$), maka kinerja karyawan hanya sebesar 19,978. Sedangkan setiap penambahan 1 nilai kompensasi, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,564 - Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, bahwa presentase kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT. Jaeil Indonesia dapat dilihat pada

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		(2014:10) adalah sebagai berikut: - “Penilaian prestasi kerja (Performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab”.		kolom Adjusted R Square. Dan besarnya nilai Adjusted R Square (R^2) sebesar 0,486. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat memberikan kontribusi sebesar 48,6% terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Jaeil Indonesia. Dan sisanya sebesar 51,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo, Muhammad Cahyo W.S, PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.	- Budaya Organisasi - Motivasi - Kinerja Pegawai	- indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter dalam Ardana (2009:167):1. Inovasi, 2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, 3. Orientasi hasil, 4. Orientasi orang, 5. Orientasi tim, 6. Keagresifan, 7. Kemantapan/stabilitas, - Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja	Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Auto2000 Malang yang terletak di Jalan Letjen Sutoyo No 25 Malang.	- Hasil uji path koefisien jalur ($\beta=0,833$) menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan, begitu pula sebaiknya budaya organisasi yang kurang baik akan secara negatif dan signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan.

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57 No.1 April 2018		<p>menurut Syahyuti (2010):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat Kerja. 2. Inisiatif dan Kreativitas. 3. Rasa tanggung jawab <p>- Robbins (2006: 260) menyatakan bahwa Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Efektivitas. 4. komitmen kerja. 	<p>Didapat sampel 60 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda analisis jalur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Koefisien jalur ($\beta = 0,788$) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya motivasi kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. - Hasil uji path koefisien jalur ($\beta = 0,542$) menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.
H.Teman Koesmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor	<ul style="list-style-type: none"> • budaya organisasi • Motivasi • kepuasan kerja • kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Robbins (2001:528); Organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap faktafakta yang terjadi saat ini dari 	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima.

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005		<p>on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luthans (1992:165); Porter and Lawler start with the premise that motivation (effort or force) does not equal satisfaction and/or performance. Motivation, satisfaction and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed. McKenna and Beech (1995:121); In research undertaken by Income Data 	<p>suatu populusi pekerja dari perusahaan pengoahan kayu berskala meneengah.</p> <p>Penelitian ini akan menyajikan sampai sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) program Analisis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.0 (Ghozali : 	<ul style="list-style-type: none"> - Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. - Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola Sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola Sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Service, London (IDS,1989) it was concluded that the performance factors most usually appraised were as follows:(1) knowledge, ability and skill on the job, (2) attitude to work, expressed as enthusiasm, commitment and motivation,(3) quality of work on a consistent basis with attention to detail,(4) volume of performance output, (5) interaction, amplified in communication, skill and ability to related to others in terms.	2004) disertai dengan uji kesesuaian model (Goodness of Fit) pada persamaan struktural.	
Stefanus Andi Pratama, Moehammad Soe'oad Hakam, Gunawan Eko Nurtjahjono, PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 25 No. 1 Agustus 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi finansial - kompetensi non finansial - kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi finansial yang keduanya terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung tersebut meliputi bayaran/pembayaran yang diperoleh seseorang/karyawan dalam bentuk gaji atau upah, dan insentif. Disamping 	Penelitian ini akan dilakukan disebuah perusahaan asuransi pemerintah yaitu PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Regional Office Malang yang berada di jalan	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan suatu persamaan berikut: $Y=7,526+0,485X_1+0,392X_2$ - Gambaran kompensasi finansial dan non finansial serta kinerja karyawan di PT. Jiwasraya (Persero) dapat diuraikan sebagai berikut:

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		<p>itu kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yaitu semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana seseorang tersebut bekerja”. - Menurut Mangkunegara (2000:67) “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. 	<p>Merdeka Barat No.4-6. Malang 65119. Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan model analisis regresi berganda</p>	<p>kompensasi finansial diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,79 yang masuk dalam kategori baik, kompensasi non finansial diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,93 yang masuk dalam kategori baik serta kinerja karyawan di PT. Jiwasraya (Persero) diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,73 yang masuk dalam kategori tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - kompensasi benar benar berperan penting dan pengaruhnya sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Selain pemberian gaji dan tunjangan karyawan sudah tepat pemberian fasilitas pun cukup memadai dan memberi tunjangan terhadap kinerja karyawan. Bagi para agen pun mendapat perhitungan komisi yang tepat sehingga memotivasi para agen untuk terus

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				mencari nasabah asuransi.
T D Weerasinghe & A K L Jayawardana, Flex-Work and Work-Life Balance: Effects of Role Conflicts and Work-Life Support Organizational Culture, Sri Lankan Journal of Management, Vol 24 Tahun 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Flex-work - Work-life balance - Role conflict - Work-life support organizational culture 	<ul style="list-style-type: none"> - According to Kelliher and Anderson (2010) and Opatha (2009), flexible working practices are normally implemented to give employees a degree of choice over how much (operational flexibility), when (time flexibility) and where (location flexibility) they should work, and to help them achieve a more satisfactory work-life balance. - Clark (2000) defined balance as satisfaction and good functioning at both work and home with minimum role conflicts. Work-life balance means having sufficient time and enthusiasm to meet demands in both domains. - Role conflict is defined by Van and Vos (2002) as a simultaneous occurrence of two 	Structural Equation Modelling (SEM) with the aid of AMOS.	<ul style="list-style-type: none"> - The findings demonstrate that the effect of flex-work on work-life balance is mediated by role conflicts and moderated by a work-life support organizational culture. Having a work-life support culture in the workplace is found to be a requirement to achieve the expected outcome of work-life balance by implementing flex-work. By considering the insights gained through the current study, it could be concluded that there is an indirect impact of flex-work on the work-life balance of employees, which is mediated by role conflicts and moderated by work-life organizational culture. Furthermore, it should be noted that work-life support

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		<p>or more role expectations such that compliance with one would make compliance with another more difficult. Limoges (2003) recommended the use of measures of role conflicts in investigating the experience of work-life balance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thompson et al. (1999) defined work-life culture as the shared assumptions, beliefs and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of an employee's work and private life. There are three dimensions in a work-life culture: organizational time demands and expectations that employees have to prioritize work above their family, negative career consequences associated with utilizing work-family benefits or devoting time to 		<p>culture plays a critical role in helping flex-workers achieve work-life balance. Therefore, it is recommended that such a culture be established at workplaces in order to obtain the intended positive outcome from flex-work.</p>

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		family responsibilities, and managerial support and sensitivity to employees' family responsibilities.		
Lutz Bellmann & Olaf Hübler, Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links?, International Journal of Manpower, Tahun 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Telecommuting - Job satisfaction - Work-life balance 	<ul style="list-style-type: none"> - Working from home, also called remote work (RW), telecommuting, teleworking, homework, home office, mobile work, outwork and the flexible workplace, is a work arrangement, in which employees do not commute to their workplace in the company 	Least Angle Regression (LARS)	<ul style="list-style-type: none"> - The results raise the question, which policy might be helpful to nudge those employees to work from home that are more satisfied and have a better WLB under this type of work? Firms should extend the possibilities of RW and offer strict contracts under which RW is allowed. They should restrict RW outside of the contracted working hours to a minimum. Discussions about the pros and cons as well as the organization of RW at both the establishment and the team level seem to be indispensable. Firms should reduce job-conditioned factors that contribute to work-life imbalances. For instance, they should not make timing too tight so

Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun	Variable	Teori-Teori	Metodologi	Pembahasan dan Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				that the tasks can be handled by employees within the prescribed time frame without resulting in job strain. More JS increases work motivation and leads to higher performance.

2.8 Definisi Operasionalisasi Variabel dan Indikatornya

Bertitik tolak dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa orang pakar administrasi dan manajemen di atas, maka peneliti merumuskan definisi operasional dari variabel penelitian sebagai berikut :

1. **Budaya organisasi (X₁)** adalah nilai atau sikap yang telah diyakini oleh pegawai, sehingga menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Operasionalisasi variabel mengikuti konsep yang gagas oleh Robbin & Judge, dengan nilai-nilai yang diukur meliputi:
 - a. Inovasi dan pengambilan risiko; sejauh mana karyawan terdorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
 - b. Perhatian ke rincian; sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
 - c. Orientasi hasil: sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d. Orientasi orang: sejauhmana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi
- e. Orientasi tim: sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. keagresifan; sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan: sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

2. **Kompensasi Finansial (X₂)** adalah system penghargaan yang akan mendorong pegawai untuk memberikan kemampuannya secara optimal dalam melaksanakan segala target yang ditetapkan, sehingga berdampak pada kinerja yang positif (Kreitner & Knicki, 2015). Indikator yang diukur terhadap variabel ini meliputi sejauhmana kompensasi memberikan dorong terhadap pegawai yaitu:

- a. Menarik: hendaknya setiap penghargaan pada pegawai dapat menimbulkan ketertarikan atau hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya.
- b. Memotivasi: penghargaan pegawai harus dapat memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik
- c. mengembangkan: penghargaan pegawai hendaknya juga dapat memberikan peluang pegawai untuk dapat berkembang baik kemampuan maupun wawasannya.
- d. memuaskan: hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang memperolehnya
- e. memelihara: penghargaan pegawai hendaknya dapat mempertahankan keberadaan pegawai pada organisasi.

3. **Work From Home (X₃)** adalah system kerja yang dilaksanakan oleh pegawai pada masa pandemic covid-19 yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dengan menjamin faktor kesehatannya (Weerasinghe, 2019). Indikator yang diamati dalam variabel ini meliputi:

- a. Waktu Kerja: Sejauh mana pegawai memanfaatkan waktu kerja, bagaimana pegawai dalam menghadapi benturan kepentingan antara urusan kantor dan rumah
- b. Kondisi lingkungan kerja di rumah: ketersediaan dan kelayakan tempat kerja.
- c. Teknologi Informasi: Penguasaan terhadap alat-alat TI, Kemampuan memanfaatkan alat-alat TI, pola komunikasi pekerjaan.
- d. Komitmen: sejauhmana pegawai berkomitmen dalam menyelesaikan tugas pada saat WFH

4. **Kepuasan Kerja (Z)** adalah kondisi emosional pegawai berupa rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan atas pekerjaan yang ditampakkan pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja (Robbin & Judge, 2017).

Indikator untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan Terhadap Pekerjaan: sejauhmana pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, kesesuaian pekerjaan dengan Pendidikan/keahlian,
- b. Kepuasan terhadap Imbalan: Sejauhmana pegawai merasa puas terhadap kompensasi yang diterima atas pekerjaan
- c. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan: sejauhmana pegawai merasa puas atas bimbingan dari atasannya
- d. Kepuasan terhadap Rekan Kerja; Sejauhmana pegawai merasa puas atas rekan kerjanya
- e. Kesempatan Promosi: Sejauhmana pegawai merasa puas dengan pengembangan karirnya.

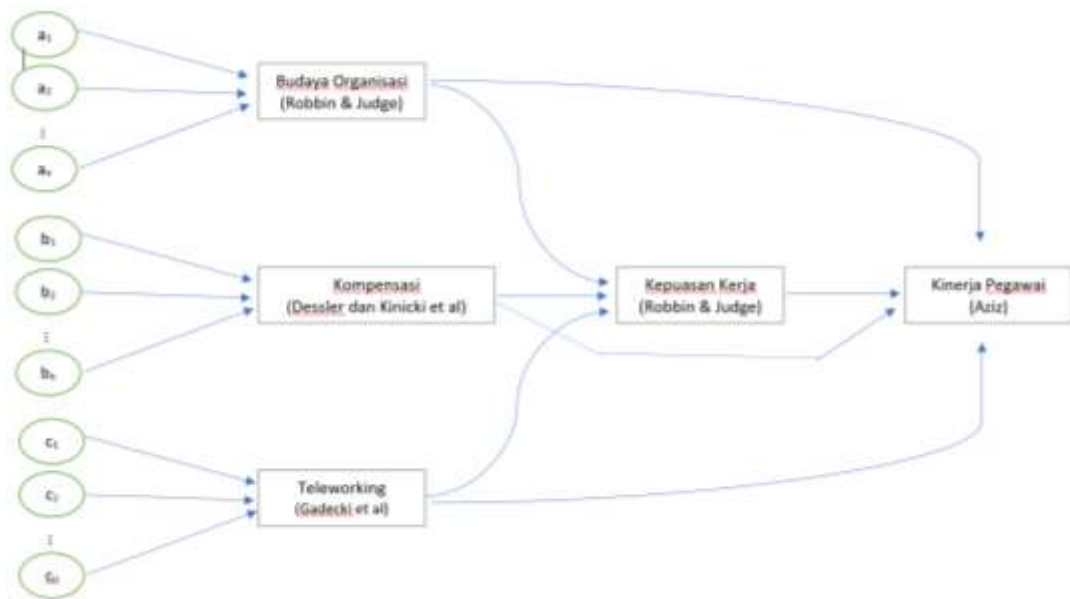
5. **Kinerja (Y)** adalah tentang pekerjaan apa yang dikerjakan oleh pegawai serta bagaimana pegawai mengerjakannya dan hasil yang dicapai oleh pegawai atas pelaksanaan pekerjaan tersebut (Aziz, 2019), yang diukur dari indikator-indikator antara lain :

- a. Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Agar suatu unit kerja dapat menghasilkan kinerja yang baik, maka perlu adanya kejelasan tugas serta tanggung jawab setiap pegawainya, sehingga akan jelas siapa mengerjakan apa dan bertanggung jawab kepada siapa.
- b. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi. Agar suatu pekerjaan dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas yang diharapkan maka perlu kejelasan atau standar hasil kerja yang diharapkan, sehingga setiap pegawai mempunyai pedoman terhadap hasil kerja yang harus dicapai.
- c. Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Agar suatu pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien perlu adanya penetapan jangka waktu penyelesaian pekerjaan tersebut.

2.9 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan menguji pengaruh variabel Budaya organisasi (X_1), variabel Kompensasi finansial (X_2), dan variabel WFH (X_3) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) melalui variabel (Z) baik secara parsial maupun simultan.

Untuk lebih jelasnya mengenai model penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



Gambar 2. 1 Model Penelitian Yang Digunakan

2.10 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian yang digunakan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Variabel Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja

H₂: Variabel budaya organisai berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai

H₃: Variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja

H₄: Variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai

H₅: Variabel work from home berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja

H₆: Variabel work from home berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai

H₇: Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai

H₈: Variabel Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening

H₉: Variabel Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening

H₁₀: Variabel Work from home berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening