

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Tesis)

Oleh

SIDDIQ BOY SAPITRA



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

SIDDIQ BOY SAPITRA

Konsep hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai sangat penting karena hal ini berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Kepuasan kerja memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan secara optimal di tempat kerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaan akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner dalam pengumpulan data. Sampel penelitian ini diambil dari hasil kuesioner terhadap Pegawai Negeri Sipil sebanyak 128 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menyajikan bahwa semua data adalah valid dan reliabel. Hasil penelitian ini mendukung empat hipotesis yang diajukan, yaitu pertama, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan yang Keempat kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang baik bagi iklim organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Saran yang dapat diberikan yaitu perlu kesesuaian antara keahlian dalam hal ini latar belakang pendidikan dengan pekerjaan sehingga pegawai mampu memaksimalkan dengan keahlian yang dimilikinya, mengedepankan manajemen waktu dalam penyelesaian laporan laporan dan agar dapat konsisten dengan peraturan terutama menyangkut persyaratan untuk promosi tetap harus ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan promosi yang lebih relevan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pada pegawai

Kata kunci: Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The Effect of Organizational Climate on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediation Variable

By

SIDDIQ BOY SAPITRA

The concept of the relationship between organizational climate and employee performance is very important because it relates to its role in achieving the success of an organization. Job satisfaction also motivates employees to perform optimally at work. Employees who are satisfied with their work will contribute positively to organizational performance.

The purpose of this study was to determine the effect of organizational climate on employee performance and the indirect effect through job satisfaction on Civil Servants (PNS), Regional Personnel Agency (BKD), Regional Planning and Development Agency (Bappeda) and Research and Development Agency (Balitbang) Lampung Regency. South. This study uses quantitative methods by distributing questionnaires in data collection. The sample of this study was taken from the results of a questionnaire to the Civil Servants as many as 128 people. The analytical tool used is multiple regression analysis.

This study presents that all data are valid and reliable. The results of this study support the four hypotheses proposed, namely first, organizational climate has a positive and significant effect on employee performance. Second, organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction. Third, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, and fourth, job satisfaction mediates the effect of organizational climate on employee performance. Job satisfaction is a good mediating variable for organizational climate to improve employee performance.

Suggestions that can be given are that there is a need for compatibility between expertise in this case educational background and work so that employees are able to maximize their expertise, prioritize time management in completing reports and in order to be consistent with regulations, especially regarding requirements for promotions, they must be improved. to be more effective and efficient in carrying out more relevant promotions which will ultimately improve employee performance

Keywords: Organizational Climate, Employee Performance, Job Satisfaction

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh

SIDDIQ BOY SAPITRA

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **SIDDIQ BOY SAPITRA**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1721011010**

Program Studi/Jurusan : **Magister Manajemen/MSDM**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si
NIP. 19620822 198703 2002

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1003

MENGETAHUI

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

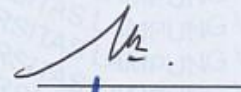
Prof. Dr. Mahrinasari MS, SE, M.Sc
NIP 1966102719900320

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

1.1 Ketua Penguji

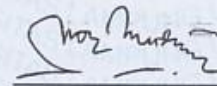
(Pembimbing I) : Dr. Rr Erlina, S.E, M.Si



1.2 Penguji 1 : Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A



1.3 Penguji 2 : Dr. Nova Mardiana, S.E, M.M



1.4 Sekretaris Penguji

(Pembimbing II) : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Nairobi, S.E, M.Si
NIP. 19660621 199003 1003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.,
NIP. 197104151998031005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 27 AGUSTUS 2021

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul " Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi " adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya peneliti lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut Plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya dan bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 27 Agustus 2021

Pernyataan,



Siddiq Boy Sapitra

NPM.1721011010

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung 6 Mei 1989. Anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Wahdan Hilal & Rusdah .

Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di selesaikan pada tahun 2001 di SD Negeri 1 Sukabumi. Tahun 2004 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 5 Bandar Lampung dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA AL-KAUTSAR Bandar Lampung Tahun 2008.

Penulis terdaftar sebagai Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen di Universitas Lampung pada tahun 2008 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2012 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE). Pada tahun 2017 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Sejak Tahun 2012 s.d 2018 penulis bekerja di Bank Pembangunan Daerah Lampung (**Bank Lampung**) selanjutnya penulis memulai karir baru pada tahun 2019 sebagai Pegawai Negeri Sipil (**PNS**) di Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Lampung Selatan hingga sekarang.

MOTTO

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan."

(Asy Syarh ayat 5-6)

"Waktu Allah sempurna dalam segala hal. Kita tidak selalu memahami kebijaksanaan di baliknya, tapi kita harus belajar memercayainya."

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk orang-orang yang telah dengan tulus dan sabar memberikan semangat, pengertian, ilmu, do'a bagi keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih ilmu dan gelas Magister Manajemen bagi penulis kepada :

1. Kepada keluargaku yang tercinta, Ayahanda (Alm) Wahdan Hilal dan Ibunda Rusdah yang selalu memberikan dukungan dan doa, pengorbanan dan harapan besar padaku.
2. Kepada Istriku yang selalu memberikan dukungan, dan teman-teman terdekat yang juga memberikan saran dan dukungannya.
3. Serta almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Sujud syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan Rahmat-Nya kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada baginda Rasul Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan pemberi syafaat di hari akhir kelak.

Penulisan Tesis yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi di Universitas Lampung. Penulis telah banyak memperoleh bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
2. Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Prof. Mahrinasari MS, SE, M.Sc selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;

4. Dr. Rr Erlina S.E., M.Si. selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan perhatiannya dalam proses penyelesaian tesis ini;
5. Dr. Ribhan, SE.,M.Si selaku Pembimbing Kedua atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dalam proses penyelesaian tesis ini;
6. Dr. Ayi Ahadiat, SE.,M.BA selaku Dosen Penguji I atas saran dan bimbingan yang telah diberikan;
7. Dr. Nova Mardiana, SE.,MM selaku Dosen Penguji II atas saran dan bimbingan yang telah diberikan;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Mbak Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
10. Istriku tercinta yang selalu menemaniku Necya Kartika, SH.,MH, Ka Dedy Miswar S.Si.,M.Si dan Ka Ria Kurniati,S.Pd.,M.Pd yang selalu membantu dalam perkuliahan ini.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan tesis Any Zahara, Levana, Mba Desvita, Aulia, Pras, Fery, Lisa, Yusuf, Mas Dedi, Reza,Pak Heru terimakasih atas dukungan dan semangatnya;
12. Teman-teman Magister Manajemen 2017 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas bantuan, dukungan, persahabatan, dan kebersamaan selama ini;

13. Staf dan Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan atas bantuan selama Penulis melakukan penelitian dan menyelesaikan tesis ini.

Semoga semua bantuan dan jasa yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam Penelitian tesis ini, oleh karena itu Peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata Peneliti berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, Agustus 2021

Penulis,

Siddiq Boy Sapitra

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	v
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Iklim Organisasi	11
2.1.2. Kinerja Pegawai.....	15
2.1.3. Kepuasan Kerja.....	18
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Kerangka Pemikiran.....	23
2.4. Pengembangan Hipotesis	25
2.4.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	25
2.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
2.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	26
2.4.4 .Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Iklim Organisasi Pada Kinerja Pegawai.....	26
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	28
3.2. Jenis dan Sumber Data	29
3.2.1. Data Primer	29
3.2.2. Data Skunder	29

3.3. Metode Pengumpulan Data	30
3.4. Populasi dan Sampel	31
3.4.1. Populasi	31
3.4.2. Sampel	32
3.5. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional.....	32
3.6. Pengujian Instrumen Data	34
3.6.1. Uji Validitas.....	34
3.6.2. Uji Realibilitas	37
3.7. Analisa Data	38
3.7.1. Regresi dengan Satu Variabel Mediasi.....	38
3.7.2. Uji Hipotesis	38
3.7.3. Koefisien Determinasi	40

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden	41
4.1.1. Gambaran Umum Responden.....	41
4.2. Hasil Penelitian	44
4.2.1 Jawaban Responden Atas Pernyataan Variabel Iklim dan Organisasi	44
4.2.2 Jawaban Responden Atas Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja.....	47
4.2.3 Jawaban Responden Atas Pernyataan Kinerja	
4.3. Hasil Analisis Data.....	52
4.3.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja	52
4.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	54
4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	56
4.3.4. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	58
4.4. Pembahasan.....	62
4.4.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja	63
4.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	63
4.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	65
4.4.4. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	66

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	68
5.2 Saran	70

Daftar Pustaka Lampiran-lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah PNS Menurut Tingkat Pendidikan di Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Selatan.....	4
2. Nilai Sasaran Kerja PNS (SKP) dan Perilaku Kerja.....	7
3. Penelitian terdahulu.....	22
4. Rekap Jumlah PNS di 3 OPD di Lampung Selatan.....	31
5. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	33
6. Skala Likert.....	34
7. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	35
8. Hasil Uji Reabilitas Penelitian.....	37
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	43
12. Jawaban Responden Atas Pernyataan Variabel Iklim Organisasi.....	45
13. Jawaban Responden Atas Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja.....	47
14. Jawaban Responden Atas Pernyataan Variabel Kinerja.....	50
15. Hasil Uji Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja.....	52
16. Korelasi Iklim Organisasi dan Kinerja.....	53
17. Hasil Uji t Iklim Organisasi dan Kinerja.....	53
18. Persamaan Regresi Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	54
19. Korelasi Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	55
20. Hasil Uji t Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	55
21. Persamaan Regresi Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	56
22. Korelasi Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	57
23. Hasil Uji t Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	57
24. Persamaan Regresi Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	58
25. Korelasi Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja.....	59
26. Hasil Anova.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran.....	24
2. Perhitungan Sobel Test.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Data-Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu komponen penggerak suatu organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia membutuhkan manajemen dan pengembangan yang baik agar kompetitif dan mampu membantu organisasi dalam menghadapi persaingan khususnya di era kompetisi yang saat ini sedang berkembang, pada saat kompetisi beberapa pegawai tentunya menghadapi beberapa kendala dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai termasuk iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Beberapa masalah terkait dengan kinerja pegawai misalnya pegawai belum siap untuk bertanggungjawab yang lebih besar di luar kemampuan mereka.

Pegawai yang tidak memiliki orientasi keberhasilan dan tidak berorientasi pada target membuat mereka tidak dapat menyelesaikan tugas yang ditugaskan tepat waktu. Adapun beberapa pegawai tidak yakin dengan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka dan tanggung jawab yang sesuai.

Solusi alternatif untuk masalah seperti diatas dalam hal kinerja pegawai, iklim organisasi, dan kepuasan kerja perlu ditemukan. Strategi itu mempengaruhi pegawai untuk memiliki kinerja yang baik dengan melakukan itu pegawai akan berkontribusi penuh untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja kemudian menjadi

tanggung jawab setiap pegawai yang bekerja untuk organisasi atau perusahaan. Kinerja juga mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian program yang diimplementasikan atau kebijakan untuk mencapai target, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dirumuskan dalam hal perencanaan strategis (Moehariono, 2010). Kinerja dalam praktik mengacu pada pekerjaan yang terkait prestasi (Robbins, 2007). Kinerja atau pencapaian adalah hasil dari kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan ke mereka (Mangkunegara, 2017).

Kinerja dalam kaitannya dengan fungsi tidak berdiri sendiri tetapi lebih berhubungan baik untuk kepuasan kerja dan tingkat remunerasi yang dipengaruhi oleh keterampilan seseorang, kemampuan, dan karakteristik. Karena itu, sesuai dengan (Donnelly, Gibson & Invancevich 1991), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti (1) harapan untuk imbalan; (2) motivasi; (3) kebutuhan dan karakteristik kemampuan; (4) persepsi tugas yang diberikan; (5) internal dan imbalan eksternal; (6) tingkat persepsi remunerasi dan kepuasan kerja; (7) internal dan penghargaan eksternal; dan (8) tingkat persepsi penghargaan dan kepuasan kerja.

Kinerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Memperoleh kinerja tingkat tinggi pegawai diperlukan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Iklim organisasi adalah segalanya yang tersedia bagi pegawai dan mempengaruhi cara pegawai melaksanakan tugas yang diberikan.

Iklm organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas tugasnya. Oleh karena itu, iklim organisasi adalah diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan pegawai merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka (Suranto & Lestari 2014).

Iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi, baik secara individu atau dalam kelompok, yang terus-menerus berkomunikasi dengan organisasi yang terkait dengan apa pun yang sering terjadi di dalam organisasi (Wirawan, 2008). Kondisi ini mempengaruhi perilaku organisasi dan kinerja pegawai yang akhirnya menentukan kinerja organisasi. Iklm organisasi yang baik adalah prasyarat untuk mencapai kinerja organisasi terbaik.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai memiliki perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik mereka. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan positif tentang pekerjaan, sedangkan pegawai yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu menuju pekerjaan (Robbins , 2006). Kepuasan kerja adalah variabel sikap yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja juga memotivasi pegawai untuk melakukan optimal di tempat kerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaan akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan serta Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan merupakan badan daerah yang memiliki tugas membantu Kepala Daerah (Bupati) Lampung Selatan di dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah khususnya di Kabupaten Lampung Selatan.

Suatu badan instansi apalagi yang bersangkutan dengan pembangunan bangsa dan negara tentunya ketika tingkat pendidikan tidak sesuai dengan perencanaan kerja yang dilaksanakan maka akibatnya kinerja yang dilakukan pegawai tidak seperti yang direncanakan sebelumnya. Sehingga organisasi atau instansi pemerintahan harus melihat sumber daya manusia dari segi tingkat pendidikannya (Juliana et al., 2015). Mengenai jumlah PNS pada 3 OPD di Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Selatan Tahun 2020 beserta tingkat pendidikannya dapat dilihat di tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah PNS Menurut Tingkat Pendidikan di Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Selatan Tahun 2020

NO	Tingkat Pendidikan	Balitbang	BKD	Bapeda	Total
1	Magister	5 Orang	6 Orang	8 Orang	19 Orang / (15%)
2	Sarjana	23 Orang	34 Orang	29 Orang	86 Orang / (67%)
3	Diploma 3	2 Orang	3 Orang	4 Orang	9 Orang / (7%)
4	SMA	6 Orang	5 Orang	3 Orang	14 Orang / (11%)
5	SMP	-	-	-	-
6	SD	-	-	-	-
	Jumlah	36 Orang	48 Orang	44 Orang	128 Orang

Sumber : Bidang Data BKD, Tahun 2020

Tabel 1.1 menjelaskan jumlah dari PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Selatan dan latar belakang tingkat pendidikan yang berbeda-beda baik yang rendah maupun yang tinggi yang dicapai oleh PNS di 3 OPD yakni Balitbang, BKD, dan Bappeda. Tabel 1.1 mendeskripsikan juga bahwa dari 128 orang responden, terdapat 19 orang responden (15%) merupakan lulusan Pascasarjana (S2), sebanyak 86 orang responden (67%) merupakan lulusan sarjana (S1), 9 orang responden (7%) merupakan lulusan D3, dan 14 orang responden (11%) lulusan SMA. Berdasarkan deskripsi tabel diatas dapat disimpulkan bahwa PNS pada 3 Organisasi Perangkat Daerah tersebut didominasi oleh lulusan Sarjana (S1). PNS yang memiliki tingkat pendidikan yang baik dan sesuai dengan bidang kerjanya maka akan menciptakan karyawan yang mampu mengimplementasikan perintah dari atasannya guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Lampung Selatan memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah bidang penelitian dan pengembangan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memiliki tugas meningkatkan kualitas aparatur Pegawai Negeri Sipil dengan memperbaiki kesejahteraan dan profesionalisme serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi kerja dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi, sedangkan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang perencanaan pembangunan daerah. Mengingat begitu besar peran dan tanggung jawab masing masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menjalankan tugas pokok masing masing badan tersebut salah satu strategi yang diusahakan oleh masing masing kepala badan adalah

menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Kualitas pemimpin dalam hal ini kepala badan tentunya memiliki andil yang cukup besar terhadap penciptaan iklim organisasi yang sehat, proses pengambilan keputusan dan kebijakan yang populis sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tentunya menjadi dasar penentu kesuksesan badan pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan pemerintah daerah.

Pandangan umum terkait hubungan kepuasan kerja adalah bahwa seorang pekerja yang merasa bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Untuk mengukur kinerja dari seorang pegawai negeri sipil adalah dengan mengukur pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) dan perilaku kerja. Sistem penilaian kerja diatur pada peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dimana tujuannya untuk meningkatkan prestasi kinerja PNS.

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu sedangkan perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Nurmagustini,R.K.&Hidayat,K,2019). Dengan sistem penilaian tersebut diharapkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kinerja yang baik, adapun tabel nilai Sasaran Kerja PNS (SKP) dan perilaku kerja di 3 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan sebagai berikut :

Tabel 1.2 Nilai Sasaran Kerja PNS (SKP) dan Perilaku Kerja

OPD	Jumlah PNS	Nilai Kinerja				
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Buruk
		(91-100)	(76-90)	(61-75)	(51-60)	(50>)
TAHUN 2019						
Balitbang	36	2	30	4	-	-
BKD	48	5	33	10	-	-
Bapeda	44	6	30	8	-	-
JUMLAH		13	93	22		

Sumber : Bidang Data BKD, Tahun 2020

Tabel 1.2 mendeskripsikan tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di 3 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan. Nilai prestasi kerja yang dicapai oleh sebagian besar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan yakni Balitbang, BKD dan Bapeda tersebut belum masuk dalam katagori sangat baik (91 -100) masih didominasi kategori Baik (76-90) sebanyak 93 Orang, sedangkan kategori cukup baik (61-75) sebanyak 22 orang adapun dalam katagori sangat baik (91 -100) hanya sebanyak 22 orang, sehingga perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perilaku inovatif melalui pencapaian sasaran kerja dan perilaku kerja. Kinerja karyawan yang belum banyak masuk ke dalam kategori katagori sangat baik (91 -100) cukup berpengaruh terhadap kinerja organisasi mengingat kinerja pegawai menjadi cerminan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kinerja menjadi penting digunakan sebagai bahan evaluasi bagi tiap-tiap organisasi perangkat daerah di Pemerintahan Kabupaten Lampung Selatan.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Lampung Selatan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan serta Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Lampung Selatan memiliki tanggung jawab mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih akuntabel, efektif dan profesional sesuai dengan misi RPJMD Kabupaten Lampung Selatan Tahun 2016-2021. Guna mewujudkan misi tersebut maka dibutuhkan peran aktif seluruh *stakeholder* terutama kepada pegawai yang terlibat langsung pada struktur pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh pegawai. Setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) harus menerapkan pendekatan SDM, setiap elemen organisasi harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (*Quality of work life*) agar SDM dilingkungannya menjadi kompetitif. Semua elemen, pegawai memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pegawai dan disampaikan tepat waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan menciptakan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis tertarik untuk mengangkat judul: **“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Lampung Selatan).**

1.2 Rumusan Masalah

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data bentuk-bentuk rumusan masalah penelitian ini berdasarkan penelitian menurut tingkat eksplanasi. Perumusan masalah juga diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam sebuah penelitian.

Data dan fakta yang melatarbelakangi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah adalah:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
4. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi tambahan kepada objek penelitian. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian hasil kerja yang optimal.
2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
3. Penelitian ini berguna bagi acuan peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Liliweri dalam Intan Mayasari (2018) iklim organisasi diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap, dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat membentuk karakteristik dari organisasi tersebut.

Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota

organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai iklim organisasi, diantaranya:

Soetopo (2010:141) mengartikan iklim organisasi adalah : “Suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasinya”.

Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa: ”Iklim organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi”.

Darzanti (2013:3) Iklim organisasi merupakan: “Lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas- aktivitas pencapaian tujuan berlangsung”.

Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) menyatakan bahwa: “Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja”.

Pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan.

Iklim tidak dapat dilihat bahkan disentuh, tetapi dapat dipastikan bahwa iklim itu ada. Pengertian ini dapat digunakan dalam sebuah organisasi yang terdiri individu-individu berkumpul dan melakukan aktivitas dalam rangka tercapainya tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh semua unsur yang membentuk iklim organisasi tersebut. Beberapa instrumen telah dikembangkan untuk mengukur iklim organisasi dan instrumen tersebut secara khas mengidentifikasi sejumlah unsur.

Iklim organisasi sebagai salah satu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi: desain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek manajerial, serta karakteristik anggota. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan ekonomi dimana organisasi berada. Lingkungan eksternal dan internal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja, produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

Davis (2001) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki ciri-ciri organisasi yang penting, dimana dapat dirumuskan beberapa unsur organisasi, untuk mengukur iklim organisasi yaitu dengan mengukur:

1. Kualitas kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawannya.

2. Kepercayaan yaitu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
3. Komunikasi yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
4. Tanggung jawab yaitu sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.
5. Imbalan yang adil yaitu upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
6. Kesempatan yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
7. Pengendalian yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

Upaya untuk mengukur kondisi iklim organisasi perlu dilakukan sehingga akan dapat diketahui sehat tidaknya sebuah iklim organisasi. Pada iklim organisasi yang sehat akan berdampak positif terhadap perkembangan sebuah organisasi.

Teori yang dipakai sebagai rujukan dalam penelitian ini didasarkan atas sumber Keith Davis & John W Newstrom (2001) yang telah disampaikan dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Dalam Organisasi*, penelitian ini menggunakan variabel iklim organisasi yang disusun dari tujuh indikator antara lain kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, tanggung jawab, imbalan yang adil, kesempatan dan pengendalian.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari taca-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan (Moeheriono, 2010).

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab selain itu kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan (Nuriasih, 2016).

Lingkungan kerja yang dinilai mendukung dan kondusif oleh seorang karyawan dalam bekerja mengakibatkan makin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Para karyawan yang merasa bahwa iklim organisasi menyenangkan akan merasakan kenyamanan dalam bekerja serta termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya. Dengan demikian dapat ditarik

suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Mahsun dan Lohman sebagaimana yang dikutip oleh Abdullah (2014), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu menurut Lohman indikator kinerja (*Performance Indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Kita dapat memahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Perspektif Moeheriono (2012) indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- d. Indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Manajemen menjadi pegangan dalam menetapkan apa yang menjadi ukuran indikator kinerja dalam praktek biasanya hanya memuat antara 3 sampai dengan 10 indikator kinerja untuk setiap level atau jenjang organisasi sesuai dengan kompleksitasnya. Sebagai contoh misalnya ukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam lima kategori berikut, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi masing-masing.

Mathias dan Jackson (2012) menyatakan kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil

Merupakan jumlah yang diselesaikan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

2. Kualitas dari hasil

Kualitas kerja yang di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi out put.

4. Kehadiran atau absensi

Kehadiran karyawan di perusahaan baik pada saat masuk kerja, pulang kerja, izin maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Manajemen organisasi baik organisasi publik maupun bisnis harus bisa mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi secara *comprehansif* dalam sebuah laporan penilaian kinerja selama satu periode dan berkesinabungan dari tahun ke tahun. Banyak ukuran yang bisa digunakan, namun untuk lebih efektifnya manajemen perlu menyusun prioritasnya pada hal-hal yang sangat urgen saja untuk mengetahui apakah organisasi bekerja dengan baik, dan hal-hal apa saja yang masih perlu diperbaiki.

Indikator kinerja adalah ukuran dari suatu penilaian dalam penelitian baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja. Teori yang dipakai sebagai rujukan dalam penelitian ini didasarkan atas sumber Mathias & Jackson (2012) yang telah disampaikan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* dengan menggunakan indikator kinerja yang terdiri dari 5 ukuran antara lain kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran atau absensi dan kemampuan bekerja sama .

2.1.3 Kepuasan Kerja

Seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan memiliki rasa senang apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima

melebihi apa yang ia diharapkan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap kepuasan yang tinggi terhadap organisasi perusahaan, sebaliknya jika seseorang tidak merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaannya maka akan berdampak negatif bagi organisasi perusahaan tersebut (Intan Mayasari, 2018).

Kepuasan kerja menurut Tangkilisan dan Robbins berdasarkan yang dikutip oleh Soeghandi (2013) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil .

Robbin (2015) menyatakan kepuasan kerja terdiri dari indikator sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Robbin mengemukakan karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dari umpan balik berupa seberapa baik mereka melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang secara mental kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang sangat menantang akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini pekerjaan yang tantangannya sedang, karyawan umumnya akan merasa senang.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan dengan adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c. Kondisi yang mendukung

Lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas secara baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lainnya seharusnya tidak ekstrim (tidak terlalu bahaya atau tidak terlalu sedikit)

d. Rekan kerja yang mendukung

Sampai sejauh mana rekan kerja bisa bersahabat, kompeten dan mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

e. Kesesuain antara keperibadian dengan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara seorang karyawan dan pekerjaan yang menghasilkan seorang individu terpuaskan

Pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Teori yang dipakai sebagai rujukan dalam penelitian ini didasarkan atas sumber Stephen P Robbins (2015) yang telah disampaikan dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* dengan menggunakan indikator kepuasan kerja yang terdiri dari 5 ukuran antara lain pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian antara keperibadian.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan dengan landasan teori yang akan dipergunakan untuk mendukung teori yang telah diajukan. Salah satu landasan yang dapat dipergunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian kembali serta menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Poso Energy Bogor) (Intan Mayasari, 2018)	X = Iklim Organisasi Y = Kinerja Karyawan Z = Kepuasan Kerja	Penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah <i>propotional random sampling</i> . Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Poso Energy sebanyak 52 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (Z). Variabel iklim organisasi (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y). Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).
2	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Iklim organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas perkebunan Kabupaten Kota Waringin Barat) (Nuriasih, 2016)	X1 = Kemampuan Kerja X2 = Iklim organisasi Y = Kinerja Pegawai M = Kepuasan Kerja	Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi berjumlah 39 orang	Hasil penelitian menggunakan analisis jalur diketahui bahwa Kemampuan kerja (X1) dan Iklim organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis, dan periode waktu penelitian. Meskipun pada umumnya ruang lingkup penelitian hampir sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu dengan menggunakan beberapa variabel penelitian yang sama. Pada penelitian ini memfokuskan pada 3 objek yaitu Balitbang, BKD, dan Bapeda di Kabupaten Lampung Selatan. Pemilihan 3 Objek tersebut didasarkan atas kesamaan tugas dan fungsi penunjang urusan pemerintahan selain itu kesamaan klasifikasi dalam Perangkat Daerah Tipe A sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

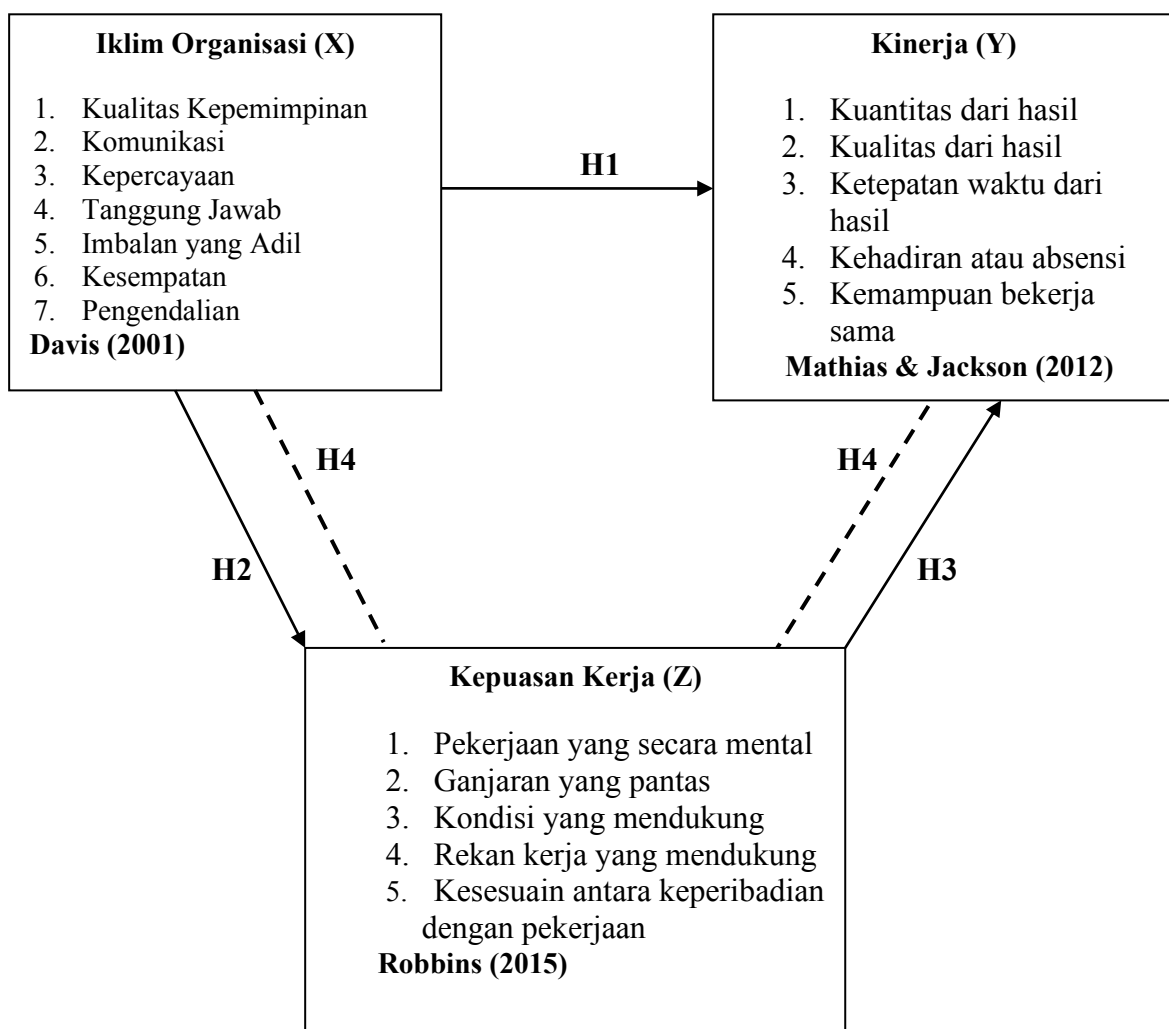
2.3. Kerangka Pemikiran

Iklm organisasi merupakan suatu gambaran lingkungan dan sifat-sifat lingkungan kerja yang ada dalam suatu organisasi kerja dimana pegawai melakukan pekerjaannya secara terus menerus yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Iklm organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan Davis (2001: 25).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang sama atau melebihi dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai dikatakan tidak memiliki kinerja apabila hasil kerja kurang dari

standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik (Sudarmanto, 2011). Jadi, apabila pegawai yang berada di organisasi memiliki kinerja yang baik, maka efektifitas atau keberhasilan organisasi akan tercapai. Seorang pegawai akan memiliki kinerja yang tinggi apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut juga tinggi.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Liliweri dalam Intan Mayasari (2018) iklim organisasi diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap, dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota organisasi dan dapat membentuk karakteristik dari organisasi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuriasih (2016) bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

H1 = Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan kinerja karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Iklim organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi. Apa yang dirasakan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Intan Mayasari (2018) bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

H2 = Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Luthans (2006:243) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Wibowo (2007:299) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap kepuasan yang tinggi terhadap organisasi perusahaan, sebaliknya jika seseorang tidak merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaannya maka akan berdampak negatif bagi organisasi perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana dan Made Subudi (2015) membuktikan dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H3 = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.4.4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Iklim Organisasi Pada Kinerja Karyawan

Variabel mediasi sering disebut sebagai variabel intervening atau variabel proses. Hipotesis yang berkaitan dengan mediasi sangat umum dijumpai dalam penelitian keprilaku. Mediasi terjadi jika variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara tidak langsung melalui paling tidak satu variabel mediator. Bila terdiri dari hanya

satu mediator maka disebut *simple mediation* dan bila proses mediasi melibatkan lebih dari satu mediator maka disebut *multiple mediation* (Baron dan Kenny, 1986).

Dukungan iklim organisasi yang baik dan kondusif mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki peran mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

H4 = Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Sugiyono (2013) menjelaskan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2013).

Penelitian ini penulis menguji ada atau tidaknya iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai .

Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan angket/kuesioner berupa pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

3.2.1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Mas'ud, 2011). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan.

Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner). Sebagai data pendukung, diperoleh melalui wawancara dengan para pegawai.

3.2.2 . Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Mas'ud, 2011). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang di publikasikan dan yang tidak di publikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi biodata pegawai yang ada dalam arsip basis data.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Terdapat tiga cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kuesioner

Penelitian ini menerapkan metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket/kuesioner. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Kuesioner sebagian besar digunakan dalam melakukan penelitian kuantitatif, dimana peneliti ingin mendapatkan profil keseluruhan untuk dapat menghitung frekuensi kemunculan pendapat, sikap, pengalaman dan proses, perilaku atau prediksi. Melalui kuesioner, responden diminta untuk menjawab pertanyaan tentang fakta, sikap, keyakinan, perilaku dan pengalaman sebagai karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan topik yang akan diteliti. Pengisian kuesioner diisi langsung dengan responden. Keuntungan lain dari penggunaan instrumen kuesioner adalah mampu mengumpulkan tanggapan dari sejumlah relatif besar responden yang tersebar terutama lokasi terpencil untuk dapat membuat profil dan memetakan kondisi karyawan yang ada (Rowley, 2014).

Kuesioner yang digunakan adalah gabungan dari kuesioner yang telah dipatenkan dan telah terpublikasi pada jurnal Internasional. Pengukuran variabel dalam penelitian yaitu iklim organisasi, menggunakan teori Davis (2001) dan kinerja menggunakan teori Mathias & Jackson (2012) . Kuisisioner kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan dasar teori yang dikutip oleh Robins (2015).

2. Wawancara

Wawancara langsung juga dilakukan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini. Wawancara dengan beberapa pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian dianggap perlu dalam mendapatkan informasi atau keterangan langsung dari responden dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari buku serta jurnal-jurnal yang telah terpublikasi baik di Indonesia maupun Internasional.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dari penelitian adalah pegawai yang berjumlah 128 pegawai dari 3 (tiga) Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Lampung Selatan dengan rincian sebagai berikut:

3.1 Tabel Rekap Jumlah PNS di 3 OPD di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Lampung Selatan

NO	NAMA OPD	JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL
1.	BALITBANG	36 Orang
2.	BKD	48 Orang
3.	BAPEDA	44 Orang
	TOTAL	128 Orang

Sumber : Bidang Data BKD, Tahun 2020

3.4.2 Sampel

Sugiyono, (2013) Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya. Dengan kata lain, sampel merupakan bagian dari populasi. Pembagian jenis sampel yang diterapkan oleh (Sugiyono, 2013) ada berbagai macam. Diantaranya peneliti menerapkan dalam penelitian ini dengan menggunakan “Sampel Jenuh” atau “Sampling Jenuh” dimana teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari jumlah populasi yang memenuhi karakteristik populasi penelitian. Jumlah populasi yang memenuhi karakteristik sejumlah 128 orang pegawai dari 3 (tiga) Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Lampung Selatan yaitu: Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Lampung Selatan.

3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka terdapat 3 (tiga) variabel yang diteliti yaitu variabel independen yaitu iklim organisasi (X). Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z). Variabel dependen yaitu kinerja (Y). Berikut adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini:

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Iklm organisasi (X)	Iklm organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Simamora (2011)	1. Kualitas Kepemimpinan 2. Komunikasi 3. Kepercayaan 4. Tanggung Jawab 5. Imbalan yang Adil 6. Kesempatan 7. Pengendalian Davis (2001)	Likert
Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2017).	1. Kuantitas dari hasil 2. Kualitas dari hasil 3. Ketepatan waktu dari hasil 4. Kehadiran atau absensi 5. Kemampuan bekerja sama Mathias & Jackson (2012)	Likert
Kepuasan Kerja (Z) Sebagai Variabel Mediasi	Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. T. Hani Handoko (2011:32)	1. Pekerjaan yang secara mental menantang 2. Ganjaran yang pantas 3. Kondisi yang mendukung 4. Rekan kerja yang mendukung 5. Kesesuaian antara keperibadian Robbins, (2015)	Likert

Penelitian ini menggunakan teknik skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur. ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen

yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Berikut contoh tabel skala likert:

Tabel 3.3
Tabel Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (TS)	1

Sumber: Sugiyono (2013: 168)

3.6 Pengujian Instrumen Data

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normalitas, uji validitas dan uji realibilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah prosedur untuk memastikan apakah kuesioner yang akan dipakai untuk mengukur variabel penelitian valid atau tidak. Kuesioner dikatakan valid apabila dapat mempresentasikan atau mengukur apa yang hendak diukur (variabel penelitian). Dengan kata lain validitas adalah ukuran yang menunjukkan kevalidan dari suatu instrumen yang telah ditetapkan. Untuk mengukur validitas ini dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi *product moment* dan perhitungannya dilakukan dengan bantuan SPSS 16.0.

Teknik uji validitas dengan teknik *corellation* yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor dengan skor totalnya. Keputusan valid atau tidaknya item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan nilai r-tabel dengan nilai r- hitung dengan nilai r-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai r-hitung > r-tabel maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai r-hitung < r-tabel maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid tidak valid. Berikut rekapitulasi hasil pengujian validitas pernyataan.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r-hit	r-tab	Ket
Iklim Organisasi	Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.	0,551	0,172	Valid
	Pola hubungan komunikasi antar rekan kerja	0,640	0,172	Valid
	Pola hubungan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan	0,640	0,172	Valid
	Pola hubungan komunikasi antara bidang satu ke bidang lainnya.	0,614	0,172	Valid
	Kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam menjalankan pekerjaannya.	0,668	0,172	Valid
	Tanggung jawab pimpinan serta masing-masing pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya	0,472	0,172	Valid
	Imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan pekerjaan	0,552	0,172	Valid
	Kesempatan untuk mendapatkan peluang untuk meningkatkan prestasi kerja.	0,519	0,172	Valid
	Kesempatan untuk memanfaatkan keahlian yang dimiliki dalam pekerjaan	0,683	0,172	Valid
	Pengendalian yang dilakukan pimpinan terhadap pekerjaan yang pegawai lakukan setiap saat atau secara berkala	0,570	0,172	Valid

Kepuasan Kerja	Kebebasan untuk bekerja secara mandiri dalam melaksanakan tugas.	0,701	0,172	Valid
	Kebebasan untuk melakukan sesuatu yang menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan.	0,674	0,172	Valid
	Kebebasan untuk mengerjakan pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki	0,710	0,172	Valid
	Perbandingan gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan.	0,648	0,172	Valid
	Kebijakan promosi sesuai dengan pengharapan.	0,644	0,172	Valid
	Kondisi serta lingkungan kerja yang mendukung penyelesaian tugas.	0,620	0,172	Valid
	Merasa aman dalam bekerja	0,653	0,172	Valid
	Merasa puas dengan hubungan yang terjalin baik dengan atasan.	0,714	0,172	Valid
	Hubungan dengan sesama rekan kerja.	0,701	0,172	Valid
	Kecocokan antara pekerjaan dengan keperibadian.	0,653	0,172	Valid
	Merasa puas dengan jabatan yang dimiliki	0,620	0,172	Valid
	Kinerja Pegawai	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan instansi.	0,672	0,172
Instansi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan.		0,756	0,172	Valid
Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan		0,767	0,172	Valid
Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.		0,777	0,172	Valid
Seluruh tugas pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan instansi .		0,824	0,172	Valid
Waktu pengerjaan tugas selama ini lebih cepat dari sebelumnya.		0,743	0,172	Valid
Saya mengerjakan pekerjaan tepat waktu		0,769	0,172	Valid
Saya selalu mengisi absen saat datang dan pulang kerja		0,657	0,172	Valid
Saya mampu berinteraksi dengan rekan kerja dalam pekerjaan.		0,621	0,172	Valid
Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam pekerjaan.		0,456	0,172	Valid

3.6.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas yaitu untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya dalam penelitian ini, artinya bila alat ukur tersebut diujikan berkali-kali hasilnya tetap. Uji Reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Chronbach* yang dilakukan kepada 30 orang sebagai sampel. Perhitungan juga menggunakan bantuan SPSS. 16.0. Kriteria uji, apabila $\alpha \text{ chronbach} > 0,60$ maka pengukuran tersebut reliabel, tetapi sebaliknya apabila $\alpha \text{ chronbach} < 0,60$ maka pengukuran tersebut tidak reliabel. Berikut rekapitulasi hasil pengujian realibilitas item pertanyaan.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Croanbach Alpa	Batas Croanbach Alpa	Keputusan
Iklim Organisasi	0,840	0,60	Reliable
Kepuasan Kerja	0,912	0,60	Reliable
Kinerja Pegawai	0,890	0,60	Reliable

3.7. Analisa Data

Analisis data juga dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengubah data hasil dari penelitian menjadi sebuah informasi baru yang dapat digunakan dalam membuat kesimpulan

3.7.1 Regresi Dengan Satu Variabel Mediasi

Analisis yang digunakan dengan regresi linier berganda dengan model sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Me$$

Keterangan:

a	= Nilai Konstanta
b ₁ ,b ₂ ,b ₃	= Nilai Koefisien Masing Masing Variabel Independen dan Mediasi
X ₁	= Variabel Iklim organisasi
X ₂	= Variabel Kepuasan Kerja

Efek mediasi diukur dengan Sobel Test (Ghozali 2012 :167) langkah langkah yang dilakukan adalah dengan terlebih dahulu mencari pengaruh langsung variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi dari pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja akan dikalikan dengan koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Apabila nilai perkalian lebih besar dari pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel mediasi bagi variabel iklim organisasi dan kinerja.

3.7.2 Uji Hipotesis

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis secara simultan dari variabel-variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) dalam suatu penelitian. Ghozali (2012:98), uji statistic F pada dasarnya menunjukkan variabel indepen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama sama

terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Jika uji F memberikan nilai signifikan α adalah signifikan dengan $(df)=n-k-1$, pada tingkat kepercayaan 95% dan $\alpha=0,05$, maka uji-t dapat digunakan untuk uji hipotesa selanjutnya. Selain itu uji, uji F juga dapat dilakukan untuk memperhatikan apakah seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. H_0 ditolak dan H_a diterima, jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$
2. H_0 diterima dan H_a ditolak, jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Pengambilan keputusan berdasarkan keputusan probabilitasnya:

1. Apabila probabilitas $< 0,005$ maka H_0 ditolak H_a diterima.
2. Apabila probabilitas $> 0,005$ maka H_0 diterima H_a ditolak.

Pembandingan F hitung dengan F tabel, tersebut menyatakan jika F hitung lebih besar F tabel pada tingkat signifikan = 0,05 berarti variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh sangat nyata terhadap variabel terikat maka H_0 ditolak, H_a diterima. Apabila F hitung lebih kecil dari pada F tabel berarti variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu H_0 diterima, H_a ditolak.

3.7.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan variabel independen (X_1, X_2) secara serentak terhadap variabel dependen (Y) Priyanto, Duwi(2010:66). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan 1. Nilai R^2 yang kecil dapat diartikan bahwa kemampuan menjelaskan variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Jika hasil analisis menyatakan bahwa nilai R^2 sama dengan 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna atau baik. Perhitungan tersebut berdasarkan nilai koefisien korelasi (R^2) yang digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh yang kuat ataupun rendah antara kedua variabel. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai koefisien korelasi (Adjusted R^2) pada saat mengevaluasi mana regresi yang baik. Perbandingan nilai Koefisien Korelasi (R^2) pada regresi linier dan regresi mediasi menunjukkan adanya semakin menguatkan ataupun melemahkan pengaruh variabel independennya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan, dengan kata lain semakin baik penerapan iklim organisasi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada 3 OPD tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila iklim organisasi tidak diterapkan dengan baik, maka kinerja karyawan tidak akan meningkat.
2. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan, dengan kata lain semakin baik penerapan iklim organisasi, maka akan mampu meningkatkan

kepuasan kerja terhadap organisasi. Semakin baik iklim organisasi maka semakin baik pula kepuasan kerja pada 3 OPD tersebut. Begitupun sebaliknya apabila iklim organisasi tidak diterapkan dengan baik, maka tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja terhadap organisasi.

3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan. Dengan demikian, kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya apabila kepuasan kerja rendah maka kinerja karyawan tidak akan meningkat dengan baik.
4. Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dari pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan. Artinya, dengan menambahkan kepuasan kerja, maka kinerja Pegawai akan semakin meningkat.

5.2. Saran

Saran penelitian telah disusun berdasarkan saran-saran yang didapat dari hasil nilai tanggapan responden yang terendah, saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi pada indikator kesempatan (kesempatan memanfaatkan keahlian yang dimiliki) yang memiliki nilai responden paling rendah dibanding indikator lainnya hal ini dapat dijadikan saran dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan. Kepala badan harus mampu mengidentifikasi kesesuaian keahlian secara baik dalam hal ini latar belakang pendidikan dengan pekerjaan sehingga pegawai mampu memaksimalkan dengan keahlian yang dimilikinya.
2. Kinerja karyawan pada indikator ketepatan waktu dari hasil (hasil pekerjaan sesuai waktu yang direncanakan) yang memiliki nilai responden paling rendah dibanding indikator lainnya hal ini dapat dijadikan saran pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan, untuk permasalahan ini agar kepala badan dan masing-masing PNS dapat mengedepankan manajemen waktu dalam penyelesaian

laporan laporan dan menghitung estimasi waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan satu pekerjaan dengan skala prioritas

3. Kepuasan kerja pada indikator ganjaran yang pantas (kebijakan promosi) yang memiliki nilai responden paling rendah dibanding indikator lainnya hal ini dapat dijadikan saran pada 3 OPD tersebut yakni Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan agar dapat konsisten dengan peraturan terutama menyangkut persyaratan untuk promosi tetap harus ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan promosi yang lebih relevan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pada pegawai.
4. Kepuasan kerja pada 3 OPD yakni Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lampung Selatan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Lampung Selatan, dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kabupaten Lampung Selatan perlu ditingkatkan dengan menciptakan iklim organisasi yang sesuai dengan pengharapan dari masing-masing pegawai, kinerja akan meningkat lebih besar apabila pegawai mampu mengkombinasikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Bailey, Ainsworth Anthony., Faisal Albassami & Soad Al-Meshal. 2015. *The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship*. International Journal of Bank Marketing Vol. 34 No. 6
- Darodjat, 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat*. Bandung: PT Refika Aditama,
- Darzanti, 2013. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT PD Paya Pinang Medan*, Program Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan
- Davis, 2001. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1. Alih Bahasa Muhamad Mas'ud. Erlangga.
- Donnelly dkk, 1991. *Organisasi – Perilaku, Struktur, Proses*”, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Fadli Sandewa ,2017. *Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut*. e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 4, April 2017 hlm 150-159.
- Fajrina. 2006. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BNI Ka.Cab Bandar Lampung.. Universitas Lampung. Bandar Lampung..*
- Intan Mayasari, 2018. *Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Poso Energy Bogor)*
- J. Supranto, 1999. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : PT Rineka. Cipta.
- Juliana,Lukman Hakim, Nuryanti Mustari,2015. *Pengaruh Tingkat Pendaikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang*. Jurnal Adminstrasi Publik, Volume 1 Nomor 1,April 2015.

- Mangkunegara, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, 2011. *Survei Diagnosis Organisasi: Konsep dan aplikasi*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Mathias dan Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1*, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba. Empat.
- Moehariono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Moehariono, 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia. Indonesia.
- Nuriasih, 2016. *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Iklim organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)*. Masters thesis, Universitas Terbuka.
- Hidayat Fatum Femmy. M. G. Tulus Novie A. Palar, 2014. *Promosi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/16814/16334>
- Pasolong, 2010. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Purhadi dan Waloyo, 2020. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan* Journal of Economic and Business Volume 1 Nomor 3
- Robbins. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins dan Judge, 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba. Empat
- Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Prentice Hall,
- Simamora, 2011. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan. Profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simanjuntak, 2011. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

- Sitorus,C.2020. *Pengaruh Kompensasi,Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.Universitas Lampung.
- Slamet Rosyadi, 2012 *.Imbalan Berbasis Kinerja:Implikasinya Terhadap Reformasi Manajemen Kompensasi Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS 2012.
- Soeghandi, 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*. Agora. Vol. 1, No. 1
- Raja Syafira Nurmagustini & Hajan Hidayat, 2019.*Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja PNS*. Journal Of Applied Managerial Accounting Vol. 3, No. 1, March 2019, Page 16-26
- Soetopo, 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sukarman Kamuli, 2012. *Pengaruh iklim organisasi terhadapProduktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo*. Jurnal INOVASI Volume 9, No.1, Maret 2012
- Suranto dan Lestari, 2014. *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 10, Nomor 2, September 2014,148-160.
- Sudarmanto, 2011. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.