



## Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal

Siti Ma'muroh<sup>1</sup>, Gunistiyo<sup>2\*</sup>, Joko Mariyono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Management, Universitas Pancasakti tegal

\* E-mail Korespondensi: gunistiyo@gmail.com

### Information Article

*History Article*

*Submission: 12-07-2023*

*Revision: 19-07-2023*

*Published: dd-08-2023*

### DOI Article:

**10.24905/permana.v15i2.289**

### A B S T R A K

Penelitian ini dilakukan untuk dapat melihat apakah terdapat pengaruh iklim organisasi, budaya kerja, lingkungan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini yaitu terdapat pengaruh pada variable iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

**Kata kunci:** iklim organisasi, budaya kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja

### A B S T R A C T

*This study was conducted to see whether there is an influence of organizational climate, work culture, work environment, organizational climate, work culture, and job satisfaction. The results of this study are that there is an influence on organizational climate variables on employee job satisfaction, work culture affects employee job satisfaction, work environment affects employee job satisfaction, organizational climate affects employee performance, work culture does not affect employee performance, work environment affects employee performance, job satisfaction on employee performance, job satisfaction is able to mediate significantly the influence Organizational climate on employee performance, job satisfaction is able to significantly mediate the influence of work culture on employee performance, and job satisfaction is able to significantly mediate the influence of the work environment on employee performance*

### Acknowledgment

---

*Key word: organizational climate, work culture, work environment, organizational climate, work culture, and job satisfaction*

---

© 2023 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Salah satu agenda penting dalam pembangunan pemerintahan adalah mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Dalam rangka membangun kinerja pemerintahan yang efektif dan pemerintahan yang professional birokrasi perlu penataan secara maksimal. Organisasi di era persaingan harus memiliki kemampuan dalam berbagai aspek dan merumuskan strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tercapainya tujuan organisasi akan tergantung pada bagaimana pegawai dapat mengembangkan kemampuannya, baik dalam bidang manajerial, hubungan manusia maupun teknis operasional.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang penting, karena pegawai sebagai aparatur pemerintah merupakan elemen yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik atau buruknya kinerja aparatur pemerintah yang merasakan dampaknya adalah masyarakat, sehingga kinerja aparatur pemerintah dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme. Hal itu penting agar di dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya. Menyadari akan tugas berat tersebut maka sangat diperlukan adanya upaya-upaya positif di dalam rangka meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia (*human resources*).

Kinerja dapat bermakna kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Moehariono (2018) memaparkan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis. Kinerja pegawai dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu kinerja tinggi dan kinerja rendah (Setyadi 2017). Kinerja pegawai yang tinggi dapat berdampak positif bagi organisasi seperti dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dapat bekerja sama, berinteraksi dengan baik, dan memiliki kontribusi yang besar



bagi instansi.

Salah satu determinan tingginya kinerja adalah iklim organisasi (Jufrizen & Noor, 2022). Perlu diketahui bahwa setiap instansi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam instansi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh instansi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku pegawai selanjutnya. Iklim organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan pegawai merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain iklim organisasi yang kondusif, terciptanya budaya kerja yang baik dan di tunjang kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan mencapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para pegawai karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan instansi (Tika, 2019). Terciptanya budaya kerja, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan pegawai secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi instansi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan pegawai professional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Instansi sebagai induk organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang menginspirasi pegawai untuk produktif. Menyediakan lingkungan kerja yang nyaman akan memungkinkan pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan membuat mereka terkesan, dan pada akhirnya pegawai akan berkinerja baik (Hafiz 2019). Kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat akan menyebabkan pegawai mudah stres, tidak bersemangat, terlambat, dan sebaliknya, jika lingkungan kerja sehat, pegawai pasti akan bersemangat, kecil kemungkinan sakit, mudah berkonsentrasi, dan pekerjaan cepat selesai sesuai dengan tujuan (Hendro 2021).

Pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya akan bekerja dengan baik dan berusaha memiliki kinerja yang tinggi. Sudah menjadi pengertian umum bahwa kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang

tinggi memegang sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif tentang pekerjaan itu (Luthans, 2020).

Menyenangkan atau positif keadaan emosional yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dipandang penting. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai reintegrasi pengaruh yang dihasilkan oleh individu persepsi pemenuhan kebutuhannya dalam kaitannya dengan pekerjaannya dan sekitarnya. Porter dan Lowler mengemukakan bahwa kepuasan akan mempengaruhi upaya pegawai, dan peningkatan kepuasan kemungkinan membantu meningkatkan ekspektasi kinerja yang mengarah pada penghargaan.

Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal pemerintah daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administrative terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Adanya penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sekretariat Daerah kabupaten Tegal sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.

**Tabel 1.Data Kehadiran Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2023**

Bulan	Jumlah Hari Efektif	Jumlah Pegawai	Keterangan					PD
			S	I	TK	T/TP	Cuti	
Januari	21	137	0	0	7	510	22	85
Februari	20	137	0	0	4	650	21	122
Maret	21	137	0	0	10	537	74	161
April	16	137	0	0	6	418	24	23

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal (2023)

Keterangan:



S : Sakit  
I : Ijin  
TK : Tanpa Keterangan

T/TP : Terlambat dan Tanpa Presensi  
PD : Perjalanan dinas

Dari data pada table 1 di atas diketahui bahwa masih ada pegawai yang berkinerja rendah yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan instansi yaitu pegawai yang tidak berangkat tanpa keterangan. Juga masih banyak pegawai yang meskipun hadir di tempat kerja namun tidak melakukan presensi dan banyak pegawai yang datang terlambat ke tempat kerja.

Adapun permasalahan utama Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal yang harus diselesaikan dalam rangka membantu Bupati dalam menyusun kebijakan umum dan teknis penyelenggaraan pemerintahan daerah dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah di Kabupaten Tegal berkaitan dengan iklim organisasi adalah kurang optimalnya pengkoordinasian dalam proses penyusunan kebijakan pemerintah daerah dan pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah.

Kondisi lingkungan kerja di Setda Kabupaten Tegal menurut pendapat beberapa pegawai kurang Kondusif, dimana ruangan kerja yang diberikan kepada pegawai cukup sempit, dimana ruangan tersebut terdiri tiga orang pegawai sehingga membuat gerak pegawai menjadi sempit, dan tata ruang barang yang ada didalam ruangan tersebut kurang tertata dengan baik karena banyaknya data-data yang menumpuk, membuat ruangan tersebut kurang rapi, dan hal-hal mengganggu lainnya yang dapat mempengaruhi kenyamanan para pegawai yang bekerja didalam kantor, tetapi tidak mengganggu pekerjaan pegawai. Suasana kerja pegawai terlihat agak kaku yaitu hubungan antar pegawai yang sudah lama bekerja di instansi tersebut dengan pegawai yang baru mutasi, dikarenakan terfokus pada pekerjaan yang diberikan atasan kepada pegawai sehingga membuat pegawai tidak ada waktu banyak untuk mengenal lebih dekat satu sama lain.

Pelaksanaan budaya kerja aparatur negara yang menjadi permasalahan dikarenakan adanya penilaian negatif dari masyarakat tentang pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah. Kurangnya knowledge, skill, attitude pada diri aparatur pemerintah sehingga perlu ditingkatkan. Selama ini di lingkungan Setda Kabupaten Tegal masih berlaku budaya kerja paternalisme, yaitu sikap yang terlalu berorientasi ke atas, akibatnya bawahan bekerja lebih menyenangkan menunggu perintah dari atasan, sedangkan kreativitas dan inisiatif berkurang bahkan cenderung rendah. Beberapa pegawai merasa budaya sistem famili dan

koneksi masih ada di lingkungan kerja, yang mengakibatkan pengangkatan pegawai dan pembinaan karir kurang memperhatikan profesionalisme dan prestasi. Budaya ini ditunjang lagi oleh kebiasaan berupa kecenderungan pilih kasih (like and dislike) dalam pembinaan dan pengembangan karir dan penempatan seorang pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal”.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian asosiatif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta secara hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini akan dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal, populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal yang berjumlah 137 orang pegawai, Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus dari Slovin (Umar, 2019). Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data di penelitian ini adalah kuesioner. Pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval 1-7 untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis Partial Least Square (PLS).

## **Hipotesis**

- H<sub>1</sub>. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>2</sub>. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>3</sub>. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>4</sub>. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>5</sub>. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>6</sub>. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

- Kabupaten Tegal.
- H<sub>7</sub>. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>8</sub>. Kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>9</sub>. Kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
- H<sub>10</sub>. Kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran *Inner Model*

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. *Structural model (inner model)* menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. *Inner model* diukur dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter jalur dan derajat signifikansinya untuk memahami korelasi antar konstruk.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat prediksi variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 2. Hasil Nilai *R-square*

No	Keterangan	<i>R-square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
1	Kinerja Pegawai (Y)	0,492	0,471
2	Kepuasan Kerja (Z)	0,641	0,630

Sumber : Data primer diolah, 2023

Berdasarkan table di atas diketahui nilai *R-square* dari variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,492. Nilai *R-square* sebesar 0,492 berarti variabilitas konstruk kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk iklim organisasi, budaya kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebesar 49,2% atau dapat dikatakan bahwasanya besarnya pengaruh iklim organisasi, budaya kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 49,2%.



Berdasarkan table di atas diketahui nilai *R-square* dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,641. Nilai *R-square* sebesar 0,641 berarti variabilitas konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh konstruk iklim organisasi, budaya kerja dan lingkungan kerja sebesar 64,1% atau dapat dikatakan bahwasanya besarnya pengaruh iklim organisasi, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 64,1%.

**Tabel 3. Hasil Pengukuran *Inner Model***

Keterangan	Original Sample (O)	t-Statistics ((O/STDEV))	p-value	Keputusan
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z)	0,827	4,288	0,000	Berpengaruh
Budaya Kerja (X <sub>2</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z)	0,234	3,178	0,002	Berpengaruh
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z)	0,459	4,751	0,000	Berpengaruh
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,203	2,323	0,021	Berpengaruh
Budaya Kerja (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	-0,173	1,833	0,067	Tidak Berpengaruh
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,459	4,751	0,000	Berpengaruh
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,453	3,201	0,001	Berpengaruh
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,130	2,509	0,012	Memediasi
Budaya Kerja (X <sub>2</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,106	2,069	0,039	Memediasi
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,208	2,495	0,013	Memediasi

Sumber : Data primer diolah, 2023

Berdasar pada tabel 3 maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Persamaan Model Struktural

Model persamaan yang menggambarkan hubungan antar variabel laten adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan kerja (Z)} = 0,827 \text{ iklim organisasi} + 0,234 \text{ budaya kerja} + 0,459 \text{ lingkungan kerja} + \epsilon$$

$$\text{Kinerja pegawai (Y)} = 0,203 \text{ iklim organisasi} - 0,173 \text{ budaya kerja} + 0,459 \text{ lingkungan}$$



$$\text{kerja} + 0,453 \text{ kepuasan kerja} + \varepsilon$$

#### b. Pengujian Hipotesis

Batas menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah 1,98 (Tabel 5% signifikansi = 1,98). Hasil perhitungan estimasi t-statistik dapat dilihat pada hasil koefisien jalur pada tabel di bawah ini:

- 1) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,827 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,288 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan demikian hipotesis satu dapat diterima.
- 2) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,234 dengan nilai t-statistik sebesar  $3,178 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,002 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan demikian hipotesis dua dapat diterima.
- 3) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,459 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,751 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan demikian hipotesis tiga dapat diterima.
- 4) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,203 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,323 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,021 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis empat dapat diterima.
- 5) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,173 dengan nilai t-statistik sebesar  $1,833 < 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,067 > 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis lima tidak dapat diterima.
- 6) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,459 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,751 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa ter-

dapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis enam dapat diterima.

- 7) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,453 dengan nilai t-statistik sebesar  $3,201 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis tujuh dapat diterima.
- 8) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,130 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,509 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,012 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis delapan dapat diterima.
- 9) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,106 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,069 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,039 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis sembilan dapat diterima.
- 10) Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,208 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,495 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,013 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian hipotesis sembilan dapat diterima

## Pembahasan

### 1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh hasil nilai original sample positif sebesar 0,827 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,288 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$  bermakna semakin baik iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu instansi. Kondisi iklim pada organisasi tersebut merupakan unsur yang sangat penting bagi karyawan sehingga mereka merasa senang berada di lingkungan organisasi tersebut. Hal ini merupakan salah satu pusat perhatian instansi

dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, dengan memperhatikan iklim organisasi. Keberadaan iklim organisasi yang berkualitas amat diperlukan oleh setiap organisasi perusahaan, karena dalam situasi dan kondisi yang kondusiflah seseorang dapat bekerja dengan baik sehingga menimbulkan rasa senang terhadap pekerjaannya itu.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasakan persepsi yang baik atas iklim organisasi yang ada di instansi, yang bisa dilihat dari hasil analisis indeks bahwa persepsi responden mengenai iklim organisasi adalah tinggi. Dengan kondisi seperti inilah pegawai yang merasa puas iklim organisasi yaitu merasakan puas akan struktur, tanggung jawab, risiko, dukungan dan manajemen konflik yang ada di instansi sehingga pegawai merasakan puas akan pekerjaannya sekarang.

## 2. Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,234 dengan nilai t-statistik sebesar  $3,178 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,002 < 0,05$  bermakna semakin baik budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa budaya kerja yang merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai di suatu instansi, dimana kebiasaan yang bersifat baik akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja bagi pegawai. Pegawai dalam suatu instansi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan yang ada sebagai bagian dari budaya yang harus dilakukan atau diataati semua anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga adanya pelanggaran terhadap budaya kerja tidak memberikan sanksi yang tegas. Instansi yang memiliki budaya kerja yang dapat mendorong karyawannya untuk bersikap kompetitif, namun tetap nyaman untuk bekerja di dalamnya akan dapat memuaskan pegawai sehingga pegawai dapat menyelesaikan hasil dengan maksimal.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasakan persepsi yang baik atas budaya kerja yang ada di instansi, yang bisa dilihat dari hasil analisis indeks bahwa persepsi responden mengenai budaya kerja adalah tinggi. Dengan kondisi seperti inilah pegawai yang merasa puas budaya kerja yang ada di instansi. Kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal atas budaya kerja yang ada di perusahaan karena pegawai memiliki kesadaran akan hak dan kewajiban dalam bekerja serta memahami kewenangan dan tanggungjawab masing-masing pegawai. Kepuasan kerja juga

dirasakan pegawai karena terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang ada di instansi dengan nilai-nilai yang diyakini oleh pegawai.

### 3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,459 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,751 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai  $\rho$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$  bermakna semakin baik lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa lingkungan kerja yang baik sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini yang dimaksud lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang kurang menyenangkan akan mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, jika lingkungan kerja cukup kondusif baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik maka akan menimbulkan rasa kepuasan kerja dan meningkatnya hasil kerja pada diri pegawai tersebut, hal tersebut tentu saja akan menguntungkan bagi instansi.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasakan persepsi yang baik atas lingkungan kerja yang ada di instansi, yang bisa dilihat dari hasil analisis indeks bahwa persepsi responden mengenai lingkungan kerja adalah tinggi. Dengan kondisi seperti inilah pegawai yang merasa puas akan lingkungan kerja yang di instansi baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik. Kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal atas lingkungan kerja yang ada di instansi dikarenakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal menyediakan peralatan kerja yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pegawai merasa nyaman karena segala peralatan kerja sudah tersedia. Sirkulasi udara di ruangan dan penerangan yang cukup baik di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal membuat pegawai nyaman ketika bekerja sehingga muncul perasaan puas.

### 4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,203 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,323 > 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai  $\rho$ -value sebesar  $0,021 < 0,05$  bermakna semakin baik iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa menciptakan sebuah iklim organisasi yang

mampu membawa para pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi merupakan sesuatu yang penting dilakukan oleh instansi. Iklim organisasi merupakan salah satu penunjang keberhasilan karyawan dalam bekerja, di mana iklim ini mencerminkan sikap individu dan kelompok dalam lingkungan yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara pemimpin dengan karyawan, antar karyawan dengan karyawan yang lain dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan sehingga tujuan perusahaan mampu tercapai dengan baik dan terbentuklah kinerja yang tinggi.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasakan persepsi yang baik atas iklim organisasi yang ada di instansi, yang bisa dilihat dari hasil analisis indeks bahwa persepsi responden mengenai iklim organisasi adalah tinggi, begitu juga pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal memiliki persepsi yang tinggi akan kinerjanya. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal mengetahui dengan jelas hierarki dalam pengambilan keputusan dan setiap tugas atau pekerjaan di instansi didefinisikan dengan jelas dan terstruktur sehingga pegawai dapat memiliki hasil kerja yang maksimal karena adanya kejelasan struktur dalam instansi. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal siap menghadapi resiko dalam menjalankan tugasnya dan siap menerima sanksi atas pelanggaran yang dilakukan sehingga pegawai benar-benar menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

##### 5. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,173 dengan nilai t-statistik sebesar  $1,833 < 1,98$  pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar  $0,067 > 0,05$  bermakna tinggi rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal tidak dapat ditentukan oleh baik atau tidaknya budaya kerja yang ada di instansi.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa budaya kerja yang merupakan suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh instansi sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam instansi dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai karena budaya kerja merupakan sistem penyebaran pekerjaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku pegawai-pegawainya sehingga pegawai memiliki perilaku untuk membiasakan diri memiliki hasil kerja maksimal.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal memiliki

persepsi mengenai kinerja yang tinggi karena pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal telah bekerja dengan baik sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) masing-masing pegawai. Penilaian kinerja pegawai merupakan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap SKP dan perilaku kerja ASN dengan tujuan untuk menjamin obyektifitas dalam pembinaan ASN berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja sehingga budaya kerja yang ada di instansi berupa kebiasaan, peraturan dan nilai-nilai tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.

#### 6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,459 dengan nilai t-statistik sebesar  $4,751 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $\rho$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$  bermakna semakin baik lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa lingkungan kerja yang merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban. Lingkungan yang baik akan menumbuhkan semangat kerja bagi pegawai sehingga kinerja mereka juga akan meningkat. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja adalah perwujudan perhatian baik perusahaan terhadap kebutuhan moril dan material dalam diri karyawannya, sehingga disini diharapkan semangat kerja karyawan akan semakin tinggi, tetap terpelihara, tidak hanya kepada karyawan yang bersangkutan tetapi juga keseluruhan karyawan dalam perusahaan tersebut sehingga memiliki kinerja yang tinggi.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasakan persepsi yang baik atas lingkungan kerja yang ada di instansi, yang bisa dilihat dari hasil analisis indeks bahwa persepsi responden mengenai lingkungan kerja adalah tinggi. Dengan kondisi seperti lingkungan kerja yang baik baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik akan membuat pegawai nyaman dalam bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga diperoleh kinerja yang maksimal.

#### 7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,453 dengan nilai t-statistik sebesar  $3,201 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $\rho$ -value sebesar  $0,001 < 0,05$  bermakna semakin baik tinggi kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.



Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa kepuasan kerja pegawai tercermin pada perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Selama berada di suatu instansi, pasti ada saja beberapa pegawai yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan itu tentunya tidak dikehendaki oleh instansi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja instansi. Kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja yang sangat diharapkan oleh seorang instansi, sehingga seorang pimpinan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal telah merasakan emosi yang positif dalam bekerja dan merasa puas bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal dilihat dari hasil analisis indeks bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi atas kepuasan kerjanya. Begitu juga persepsi pegawai akan kinerja memperoleh persepsi yang tinggi jika dilihat dari hasil analisis indeks. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal merasa puas karena pekerjaan yang dikerjakan saat ini merupakan pekerjaan yang menarik sehingga bekerja di instansi ini memberikan kesempatan yang luas untuk belajar. Instansi juga menurut responden telah memberikan gaji yang pantas sesuai dengan peraturan sehingga pegawai merasakan mendapat keadilan atas imbalan atas hasil kerjanya sehingga merasakan kepuasan karena merasa telah diperhatikan oleh instansi. Responden juga merasa puas karena memiliki rekan kerja memberikan bantuan ketika ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pegawai akan berusaha memperoleh kinerja dengan maksimal.

#### 8. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,130 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,509 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,012 < 0,05$  bermakna kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasakan kepuasan akan adanya iklim organisasi yang nyaman, hal tersebut mendukung terselesaikannya pekerjaan dengan baik sehingga tercapai kinerja yang tinggi.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu instansi untuk dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan dapat membentuk nilai karakteristik dari instansi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan



suasana internal lingkungan instansi yang dirasakan pegawai selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan instansi. 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. Dukungan iklim organisasi yang baik dan kondusif mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

9. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,106 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,069 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai  $\rho$ -value sebesar  $0,039 < 0,05$  bermakna kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasakan kepuasan akan adanya budaya kerja yang baik, hal tersebut mendukung terselesaikannya pekerjaan dengan baik sehingga tercapai kinerja yang tinggi.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa budaya kerja yang baik akan bisa mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Budaya kerja secara sistematis menuntun pegawai untuk meningkatkan kinerja bagi organisasi. Dengan adanya budaya kerja yang kuat dapat mendukung kinerja dalam meningkatkan kinerjanya, sebaliknya budaya kerja yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan instansi.

Budaya kerja yang kuat diyakini dapat menjadi andalan peningkatan kinerja dalam hal ini pengembangan budaya kerja menjadi fokus internal yang sangat penting, karena budaya kerja merupakan esensi filosofi untuk mencapai sukses, yaitu dengan adanya penciptaan nilai-nilai yang memberikan pengarahan umum dan petunjuk perilaku bagi semua komponen organisasi dari atasan hingga level paling bawah dalam organisasi. Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Pengembangan budaya budaya kerja ini adalah strategi untuk memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

10. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,208 dengan nilai t-statistik sebesar  $2,495 > 1,98$  pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai



$\rho$ -value sebesar  $0,013 < 0,05$  bermakna kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasakan kepuasan akan adanya lingkungan kerja yang baik, hal tersebut mendukung terselesaikannya pekerjaan dengan baik sehingga tercapai kinerja yang tinggi.

Implikasi teoritis penelitian ini yaitu bahwa salah satu usaha yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi pegawai, perlangkapan dan fasilitas kantor sangat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang didukung juga dengan suasana kerja dan lingkungan tempat kerja. Lingkungan kerja bersih, lingkungan kerja asri dan suasana sangat nyaman, teman kerja yang ramah tentunya dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja dengan baik. Hasil dari penelitian Gunapatra (2017); Arianto (2022); Kurniawan (2022); memberikan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis dan pengujian pada hipotesis yang diujikan, maka diambil beberapa kesimpulan yaitu terdapat pengaruh pada variable iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahyari, A. 2017. *Manajemen Produksi (Pengendalian Produksi)*. Yogyakarta: BPFE.
- Anggeline, Komang Dyah Novi, Made Ary Meitriana, and I Nyoman Sujana. 2019. "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. BPR Nusamba Kubutambahan." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 9 (2): 441–50. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v9i2.20121>.
- Anoraga, Pandji. 2017. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arianto, Nurmin. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT SMG." *Jurnal Disrupsi Bisnis* 4 (4): 331–42. <https://doi.org/10.32493/drj.v5i4.21961>.
- Arsan, A. 2019. "Pengaruh Iklim Organisasi, Pendidikan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowali." *Katalogis* 4 (8).
- As'ad, Moh. 2019. *Kepemimpinan Efektif Dalam Instansi*. Yogyakarta: Liberty.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- DELLA, DELSIANA. 2022. "Efektivitas Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pariwisata, Pemuda Dan Olahraga Kota Singkawang Provinsi Kalimantan Barat," no. 35: 1–12.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ernawan, Erni R. 2020. *Business Ethics*. Bandung: Alfabeta.
- Frasser, T.M. 2018. *Human Stress, Work and Job Satisfaction : A Critical Approach*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Ghozali, Imam. 2018. *Struktural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gunapatra, Anak Agung Gede Agung. 2017. "Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Bali." *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 4 (1): 58–71. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.155.58-71>.
- Hafiz, M. Razif. 2019. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Gondangwetan." *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi*



4 (2): 81–93.

Haryani, Sri, and Sudiyono. 2023. “Implementasi New Public Management (NPM) Badan Kepegawaian Daerah (Studi Kasus Kabupaten B).” *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance* 5 (1): 330–35.

Hasdiah. 2018. “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.” *KNAPPPTMA Ke-8*, 1–7.

Hendro, Irwanto dan Omar. 2021. “Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Selatan.” *MOTIVASI Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 6 (1): 64–75.

Hernawan, Eric. 2022. “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Dinamika Airufindo Persada Jakarta Dengan Pengawasan Sebagai Mediator.” *Jurnal Kajian Ilmiah* 22 (3): 293–306.

Irawan, Kusjono, and Suprianto. 2021. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)* 1 (3): 176–85. <https://doi.org/10.32493/jmw.v1i3.15117>.

Irwan, and Asri. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Gowa.” *Jurnal Inovasi Dan Pelayanan Publik Makassar* 1 (2). <https://doi.org/10.120066/inovasi-dan-pelayanan-publik-makassar.v1i2.76>.

Ivancevich, John M. 2020. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Jufrizen, and Tasya Fadillah Noor. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior.” *Jurnal AKTUAL* 20 (1): 1–16. <https://doi.org/10.47232/aktual.v20i1.144>.

Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kiswanto, et al. 2017. “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Banshu Plant III.” *Jurnal TrendTech* 1 (2): 39–45.

Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2020. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, Fajar Aziz. 2022. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Surakarta).” *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 2 (1).

Luthans, Fred. 2020. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.



- . 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. 2020. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Masaunnisa, Nailul. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada BPR Kota Dan Kabupaten Magelang).” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang*.
- Masykuri, Ahmad, Syarifudin Tippe, and Maruf Akbar. 2020. “A Study on the Effect of Work Culture, Employee Empowerment, Librarianship Training and Work Ethics on Employee Performance at National Library of Indonesia.” *International Journal of Scientific Research and Management* 8 (06): 1863–67. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i06.em06>.
- Meda, Jermias. 2022. “Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1 (2). <https://greenpub.org/JIM/article/view/50/47>.
- Moehersono. 2018. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Ndraha, Taliziduhu. 2020. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasaribu, Evan Karno, and Ayu Desi Indrawati. 2019. “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali.” *E-Jurnal Manajemen Unud* 5 (12): 7785–7809.
- Pebin, Mekko. 2021. “Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Di Rumah Sakit Medika Permata Hijau.” *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 3 (1): 1–16.
- Putra, Dharma, Muhammad Idris, and Maryadi. 2020. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Polewali Mandar.” *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 1 Nomor 1 Oktober 2020* *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 1 Nomor 1 Oktober 2020* 1: 49–56.
- Putri, Elok Mahmud. 2019. “The Effect Of Work Environment On Employee Performance Through Work Discipline.” *International Journal of Research – Granthaalayah*.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2020. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustini, Titin, and Muslichah. 2022. “The Intervening Role of Organizational Commitment on The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction.” *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 7 (1): 162–73.



<https://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/manajemen/article/view/14826>.

- Sapitra, Siddiq Boy. 2021. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." Tesis Program Magister Manajemen Universitas Lampung.
- Sedarmayanti. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyadi, Yusuf Wildan. 2017. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening."
- Siagian, Sondang P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siahaan, Febri Sari, Rahim Matondang, and Iskandar Rini. 2021. "Analysis of the Effect of Information Technology Utilization and Work Culture on Employee Performance with Emplo ... Analysis of the Effect of Information Technology Utilization and Work Culture on Employee Performance with Employee Competency as Interven." *International Journal of Research and Review* 8 (2): 163–68.
- Simamora, Henry. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Gering, and Tri Guno. 2020. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Taştan, Seçil Bal, and Cem Güçel. 2018. "Xplaining Intrapreneurial Behaviors of Employees with Perceived Organizational Climate and Testing the Mediating Role of Organizational Identification. A Research Study among Employees of Turkish Innovative Firms." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (862–871). [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Tika, Moh. Pabundu. 2020. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Timpe, Dale. 2019. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Umar, Husen. 2019. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2019. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winandar, Feny, I Ketut R.Sudiarditha, and Dewi Susita. 2021. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Matahari Department Store Tbk." *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)* 5 (1): 83–99. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.433>.
- Winarsih, Atik Septi. 2020. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



Wirawan. 2019. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, Dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat.