

**ANALISIS *HUMAN CAPITAL*, BUDAYA ORGANISASI MELALUI
KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI
PADA INSTANSI AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN
PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BONE**

TESIS

ARI SANTOSA

NIM : 4619104049



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2021**

**ANALISIS *HUMAN CAPITAL*, BUDAYA ORGANISASI MELALUI
KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI
PADA INSTANSI AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN
PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BONE**

Disusun dan diajukan oleh

ARI SANTOSA

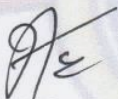
NIM : 4619104049


Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

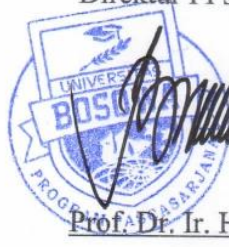

Dr. Arifuddin Mane., S.E., M.Si


Dr. Miah Said., S.E., M.Si

Mengetahui :

Direktur PPs Universitas Bosowa

Ketua Program Studi




Prof. Dr. Ir. H. Batara Surya., M.Si

Manajemen,


Dr. Hasanuddin Remmang., S.E., M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Kamis / 17 Februari '2022

Tesis atas nama : Ari Santosa

Nim : 4619104049

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Arifuddin Mane, S.E.,M.M (.....)

Sekretaris : Dr. Miah Said, S.E., M.Si. (.....)

Anggota Penguji : 1. Dr. Haeruddin Saleh, S.E.,M.Si. (.....)

2. Dr. Thamrin Abduh, S.E.,M.Si (.....)

Makassar, 17 Februari 2022

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si

NIDN: 0913017402

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis (MAGISTER) di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 17 Januari 2022

Mahasiswa,



ARI SANTOSA

NIM : 4619104049

RIWAYAT PENULIS

ARI SANTOSA, Dilahirkan di Kota Makassar tepatnya di Kelurahan Maccini Kecamatan Makassar pada hari senin tanggal 08 april 1974. Anak kelima dari tujuh bersaudara pasangan dari Drs. H. Nadjamuddin Sanusi dan Hj. Hadidjah. Peneliti menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar di SD Pembangunan I Bawakaraeng kota makassar pada tahun 1986. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 kota makassar dan tamat pada tahun 1989 kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA Kartika Chandra Kirana dan selesai pada tahun 1992. Pada tahun 1992 peneliti melanjutkan pendidikan Diploma 3 di perguruan tinggi negeri, tepatnya di Universitas Hasanuddin (UNHAS) Fakultas Teknik pada Program Studi Arsitektur. Peneliti menyelesaikan kuliah diploma 3 pada tahun 1996. Pada tahun 1996 Peneliti melanjutkan pendidikan di Universitas Hasanuddin (Program Ekstension) Fakultas Teknik Program Studi Arsitektur. 2020 peneliti melanjutkan pendidikan strata dua (S2) di universitas Bosowa makassar (UNIBOS).

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah Swt. Zat yang hanya kepada-Nya memohon pertolongan. Alhamdulillah atas segala pertolongan, rahmat, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**ANALISIS HUMAN CAPITAL, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI PADA INSTANSI AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BONE**”.

Shalawat dan salam kepada Rasulullah Saw. yang senantiasa menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik untuk umat manusia.

Penulis menyadari banyak pihak yang memberikan dukungan dan bantuan selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Oleh karena itu, sudah sepantasnya penulis dengan penuh hormat mengucapkan terimakasih dan mendoakan semoga Allah memberikan balasan terbaik kepada:

Bapak Prof. Dr. Muh. Jeffri, S. Psi., M. Si., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Bosowa.

Bapak Dr. Arifuddin Mane., S.E., M.Si dan Ibu Dr. Miah Said., S.E., M.Si selaku pembimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.

Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Program studi Manajemen .

Bapak Dr. Haeruddin Saleh, S.E., M.Si dan Bapak Dr. Thamrin Abduh, S.E., M.Si yang telah menjadi penguji dalam seminar proposal penelitian dan Seminar Hasil penulis.

Terima kasih penulis juga untuk semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna, penulis masih melakukan kesalahan dalam penyusunan tesis. Oleh karena itu, penulis meminta maaf atas kesalahan yang dilakukan penulis.

Peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan referensi demi pengembangan ke arah yang lebih baik. Semoga Allah Swt. senantiasa melimpahkan rahmat dan rida-Nya kepada kita semua.

Makassar, Desember 2021

ARI SANTOSA
NIM : 4619104049

ABSTRAK

ARI SANTOSA, 4619104049, Analisis *Human Capital*, Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone (dibimbing oleh Arifuddin Mane dan Miah Said)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai, pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Teknik pengumpulan data melalui observasi, interview, dokumentasi dan penyebaran kuesioner, sedangkan teknik analisis data menggunakan uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis jalur (*path analysis*), pengujian hipotesis, analisis sobel test.

Hasil analisis bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, hasil uji mediasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai, hasil uji mediasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone.

Kata kunci : *human capital*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai

ABSTRACT

ARI SANTOSA, 4619104049, *Analysis of Human Capital, Organizational Culture through Job Satisfaction on Employee Productivity at Agrarian and Spatial Planning Agencies/National Land Agency of Bone Regency (supervised by Arifuddin Mane and Miah Said)*

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of human capital and organizational culture on job satisfaction, the influence of human capital and organizational culture on employee productivity, the effect of job satisfaction on employee productivity, the influence of human capital and organizational culture on work productivity through employee satisfaction at the agency. Agrarian and Spatial Planning/National Land Agency of Bone Regency. Data collection techniques are through observation, interviews, documentation and questionnaires, while data analysis techniques use research instrument tests, classical assumption tests, path analysis, hypothesis testing, Sobel test analysis.

The results of the analysis show that human capital has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, human capital has a positive and significant effect on work productivity, organizational culture has a positive and significant effect on work productivity, job satisfaction has a positive and significant impact on productivity. employee work, mediation test results that job satisfaction can mediate the influence of human capital on employee work productivity, mediation test results that job satisfaction can mediate the influence of organizational culture on employee work productivity at the Agrarian and Spatial Planning Office/National Land Agency of Bone district.

Keywords: human capital, organizational culture, job satisfaction and productivity employee work

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Lingkup Penelitian	10
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	12
A. Deskripsi Teori	12
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	12
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2. <i>Human Capital</i>	20
a. Pengertian <i>Human Capital</i>	20
b. Peran dan Fungsi <i>Human Capital</i>	24
c. Tujuan <i>Human Capital</i>	25
d. Pengelolaan <i>Human Capital</i>	25

e. Komponen-Komponen <i>Human Capital</i>	26
f. Indikator <i>Human Capital</i>	27
3. Budaya Organisasi	29
a. Pengertian Budaya Organisasi	29
b. Fungsi Budaya Organisasi	34
c. Tujuan Budaya Organisasi	36
d. Komponen Budaya Organisasi	37
e. Indikator Budaya Organisasi	38
4. Kepuasan Kerja	39
a. Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai	39
b. Fungsi Kepuasan Kerja	44
c. Tujuan Kepuasan Kerja	45
d. Faktor-Faktor Dalam Kepuasan Kerja	45
e. Indikator Kepuasan Kerja Pegawai	47
5. Produktivitas Kerja Pegawai.....	49
a. Pengertian Produktivitas Kerja Pegawai	49
b. Fungsi Produktivitas Kerja Pegawai	51
c. Tujuan Pengukuran Produktivitas Kerja Pegawai	52
d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kinerja Pegawai	53
e. Indikator Produktivitas Kerja	57
B. Penelitian Terdahulu	58
C. Kerangka Pikir	64
D. Hipotesis Penelitian	70
BAB III METODE PENELITIAN	72
A. Jenis Penelitian	72
B. Lokasi Penelitian	72
C. Populasi Dan Sampel	73
D. Instrumen Penelitian	74
E. Variabel Penelitian	75
F. Jenis dan Sumber Data	76

G. Teknik Pengumpulan Data	77
H. Teknik Analisis Data	78
I. Definisi Operasional	81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	84
1. Sejarah Berdirinya.....	84
2. Visi, Misi dan Motto	86
B. Hasil Penelitian	89
1. Gambaran Identitas Responden	89
2. Analisis Indeks Jawaban Responden per Variabel Penelitian (<i>Human Capital</i> , Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Produktivitas Pegawai)	95
3. Uji Instrumen Penelitian	103
4. Uji Asumsi Klasik	106
5. Pengaruh <i>Human Capital</i> dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	109
6. Analisis Jalur	117
C. Pembahasan	122
BAB V PENUTUP	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran-saran	133
DAFTAR PUSTAKA	135

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1	Daftar Pendapatan Harian (Daftar Isian 305) 6
3.1	Data Aparatur Sipil Negara Lingkup Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone 73
3.2	Definisi Operasional Variabel..... 82
4.1	Identitas Responden berdasarkan Umur 90
4.2	Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin 91
4.3	Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir 92
4.4	Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja 93
4.5	Identitas Responden berdasarkan Golongan 94
4.6	Identitas Responden berdasarkan Status 94
4.7	Penafsiran Tanggapan Responden 96
4.8	Indeks Jawaban Responden atas <i>Human Capital</i> 97
4.9	Indeks Jawaban Responden atas Budaya Organisasi 98
4.10	Indeks Jawaban Responden atas Kepuasan Kerja 100
4.11	Indeks Jawaban Responden atas Produktivitas Kerja 102
4.12	Hasil Pengujian Validitas 104
4.13	Hasil Uji Reliabilitas 105
4.14	Uji Normalitas dengan metode <i>Kolmogorov Smirnov-Test</i> 107
4.15	Nilai <i>Tolerance</i> dan Nilai VIF 108
4.16	Hasil Uji Heterokedastisitas 109
4.17	Hasil Olahan Data Regresi <i>Human capital</i> dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai diolah dengan SPSS 23 110
4.18	Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan 112
4.19	Hasil Olahan Data Regresi <i>Human Capital</i> , Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai 114
4.20	Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja 119
4.21	Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ... 121
4.22	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian 122

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	70
4.1 Struktur Organisasi Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.....	88
4.2 Pengujian Jalur (<i>Path analysis</i>)	118

UNIVERSITAS

BOSOWA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan. Sumber daya Manusia mempunyai peran dalam organisasi sebagai pelaksana kebijakan serta kegiatan operasional organisasi (Rivai, 2018:2). Hal tersenut menjadikan SDM sebuah komponen serta asset terpenting dalam sebuah organisasi. Perubahan dan persaingan dalam sebuah organisasi adalah sebuah keadaan yang terus terjadi hal tersebut membuat organisasi harus berani menghadapi situasi yang ada maka perlunya implikasi, inovasi, keterampilan, relasi serta kemampuan adaptasi dalam berbagai sektor dan keadaan agar sebuah organisasi tetap eksis.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai yang bertugas sebagai pelaksana dalam pencapaian tujuan organisasi. Pegawailah yang secara aktif memainkan peran sebagai roda penggerak, Kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan bila memperhatikan kualitas pegawai, mengingat pegawai adalah asset penting sebagai penggerak dan pelaksana kegiatan operasional organisasi untuk menunjang dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas menurut Elbandiansyah (2019:250) adalah adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya

yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Hal yang sangat penting bagi para pegawai yang ada di organisasi karena dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan (Sutrisno, 2019:211).

Salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja (produktivitas) yang optimal adalah kepuasan kerja. Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh karena itu ia menampilkan pekerjaannya dengan baik pula. Organisasi dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih efektif dan produktif daripada organisasi dengan pegawai yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Dede Hamdani, dkk (2014) hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai maka dipengaruhi oleh *human capital* dan budaya organisasi. *Human capital* atau modal manusia menurut Gaol (2014:696) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian

(*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (pegawai) sebagai modal atau aset suatu organisasi, jika organisasi memperlakukan pegawai sebagai modal maka organisasi akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan pegawai sebagai sumber daya (*human resources*). Hal ini didasarkan bahwa dengan menganggap pegawai sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja di suatu organisasi dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya. Penelitian Ulum, dkk. (2017) hasil penelitian bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Kemudian *human capital* berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dikemukakan Tjiptohadi Sawarjuwono (2015:75) bahwa *human capital* menentukan suatu perusahaan berhasil dalam menghadapi persaingan, dimana dijelaskan bahwa *human capital* menggambarkan kemampuan kolektif organisasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Semakin baik kemampuan maka akan memberikan kepuasan dalam bekerja. Stewart et al (2013) menjelaskan bahwa *human capital* menggambarkan kemampuan kolektif organisasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja. Yuni Kasmawati (2018) menemukan bahwa *human capital* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain *human capital* maka budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, dimana budaya organisasi menurut Edison (2016:233) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang

telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi. Budaya merupakan implementasi dari sikap atau perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eviyan Ihsani, dkk. (2018) hasil temuan bahwa terdapat hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja.

Selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Yateno (2020:325) bahwa Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang suatu tentang perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. (Yateno, 2020:325). Kepuasan kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Budaya merupakan perwujudan dari tingkah laku para pelaku dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Penelitian Sunarso (2009) hasil temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pentingnya masalah *human capital* dan budaya organisasi maka penelitian ini dilakukan pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Sebagai instansi yang bergerak di bidang kantor pertanahan nasional Kabupaten Bone, dengan visi yakni : Terwujudnya penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang terpercaya dan berstandar dunia dalam melayani masyarakat untuk mendukung tercapainya : “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai visi tersebut maka dilakukan sejumlah misi yakni :

- a) Menyelenggarakan penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang produktif, berkelanjutan dan berkeadilan
- b) Menyelenggarakan pelayanan pertanahan dan penataan ruang yang berstandar Dunia.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut maka Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, maka dibutuhkan pegawai yang bukan hanya sebagai sumber daya tetapi sebagai modal atau asset (*human capital*) organisasi. Hal ini didasarkan bahwa dengan menganggap pegawai sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja di suatu organisasi dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Bone dalam mengemban tugas berpedoman kepada empat prinsip pengelolaan pertanahan, dan hal ini dituntut produktivitas yang tinggi dari masing-masing pegawai. Namun

permasalahan yang terjadi bahwa produktivitas kerja yang dicapai oleh pegawai kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari data daftar pendapatan harian selama tahun 2016 s/d 2020 melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Daftar Pendapatan Harian (Daftar Isian 305)

No.	Tahun	Jumlah Berkas Terdaftar	Berkas Selesai Di tahun Berjalan	Berkas Tidak Selesai Di tahun Berjalan
1.	2016	18.720	17.817	903
2.	2017	19.873	18.154	1.719
3.	2018	39.434	26.610	12.824
4.	2019	46.991	3.300	43.691
5.	2020	32.703	20.008	12.695

Sumber : kkp2.atrbpn.go.id/Laporan/Daftarisian/D1305

Berdasarkan tabel tersebut di atas nampak bahwa produktivitas kerja pegawai menurun, hal ini dapat dilihat dari banyaknya berkas yang tidak selesai di tahun berjalan, khususnya pada tahun 2019 meningkat cukup signifikan. Terjadinya produktivitas kerja yang menurun disebabkan karena kurangnya kompetensi pegawai melalui *human capital* (pengetahuan, keahlian dan keterampilan), selain itu karena kurangnya budaya organisasi yang melekat pada diri setiap pegawai, dimana ada sebagian pegawai yang tidak mematuhi aturan yakni sering datang terlambat, pulang lebih awal, serta suka menunda-nunda pekerjaan. Kemudian permasalahan lainnya yakni kurangnya kepuasan kerja pegawai, sehingga hal ini berpengaruh terhadap pencapaian produktivitas kerja yang kurang optimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul : Analisis *Human Capital*, Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap

Produktivitas Pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *human capital* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
3. Apakah *human capital* berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.
6. Apakah *human capital* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human capital* terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya yang menyangkut *human capital*, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajemen pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone dalam meningkatkan produktivitas pegawai baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang untuk pencapaian visi dan misi instansi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dalam bekerja di sebuah organisasi khususnya pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

E. Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini merupakan penelitian lapangan yakni dilakukan dengan melakukan survei kepada pegawai pada Instansi Agraria dan

Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Penelitian ini hanya mencakup *Human Capital*, Budaya Organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan yang ada pada penyusunan tesis ini secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang dapat diuraikan kedalam lima bab dengan perincian yaitu:

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini diuraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas Pengertian MSDM, fungsi MSDM, *Human Capital*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

Bab III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, instrument penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional.

Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat membahas mengenai gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi organisasi, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), analisis regresi berganda, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis (uji t dan f) serta pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab kelima kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta hasil dari penyelesaian penelitian yang bersifat analisis obyektif. Sedangkan saran untuk mengatasi masalah dan kelemahan yang ada.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

Dekripsi teori penelitian disini menerangkan tentang variabel yang diteliti baik yang bersifat deskriptif (satu variabel) atau lebih dari 2 variabel (hubungan, pengaruh dan komparatif). Deskripsi teori penelitian menggambarkan variabel bebas dan variabel terikat yang akan menjadi landasan teori atau kajian teori dalam penelitian yang memuat dalil-dalil atau argumen-argumen variabel yang diteliti memuat 2 hal, yaitu. 1. Kajian teori melalui buku-buku teori (*handbook*) yang menyajikan hasil pemikiran, renungan atau ulasan terhadap hasil-hasil penelitian, Revelan dengan teori yang akan dikembangkan melalui penelitiannya. 2. Kajian dari hasil temuan melalui jurnal, tesis, disertasi atau bentuk-bentuk lain dari laporan penelitian. Maksudnya peneliti dapat menyajikan penemuan-penemuan peneliti sebelumnya. Dengan peneliti sudah menunjukkan kepada orang lain bahwa peneliti telah menghargai hasil penelitian sebelumnya sekaligus memanfaatkannya sebagai landasan teori.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

Manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.

Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam proses untuk mendapatkan keuntungan, organisasi membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk menenangkan persaingan bisnis. Strategi utama diantaranya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang bekerja untuk organisasi, yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan, (2019:10) mengatakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengantar hubungan dan peranan tenaga kerja

agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat “. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017 : 157) mendefinisikan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan pengembangan karirnya “.

Menurut Widodo, (2015:113) menjelaskan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada “.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya pengertian yang sama dikemukakan oleh Suparyadi (2015 : 2) bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja pegawai agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi “.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas manajemen sumber daya manusia meliputi menganalisis, dan desain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan manajemen sumber daya manusia), menarik pegawai potensial (Perekrutan), memilih pegawai (Seleksi), menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang (pelatihan dan pengembangan) memberi penghargaan kepada pegawai (Kompensasi), mengevaluasi kinerja mereka (Mengelola kinerja), dan menciptakan suatu lingkungan kerja yang positif (hubungan pegawai). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas organisasi yang bernilai strategis karena manajemen sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan memberikan kontribusi kepada kepuasan pegawai dan pelanggan, inovasi, produktivitas, dan pengembangan reputasi yang menarik dalam komunitas organisasi.

Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Hamali (2016:4) mengemukakan bahwa :
“ Konsep sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya “.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Selanjutnya juga dikemukakan oleh Notoatmodjo (2015 : 109) bahwa”
Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutment), seleksi,

pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi ”.

Batasan di atas menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekrutmen sumber daya manusia,
2. Seleksi sumber daya manusia,
3. Pengembangan sumber daya manusia,
4. Pemeliharaan sumber daya manusia,
5. Penggunaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan tenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya/orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas pegawai dan organisasi. Manajemen sumber daya merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan manajemen sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya

terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, dan memotivasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Menurut Hasibuan (2019:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja samadan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaatiperaturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karenatanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerjaberakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi memiliki berbagai macam pengertian, dari beberapa sumber tulisan mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis memfokuskan fungsi Sumber Daya Manusia yang lebih sederhana dan lebih aplikatif untuk organisasi. Menurut Tegar (2019:7) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan bagian yang banyak menyita waktu, karena di dalamnya adalah merencanakan program pegawai dalam rangka membantumencapai tujuan organisasi. Perencanaan adalah mengatur orang-orang untuk menyelesaikan tugas-tugasyang dibebankan kepada masing-masing dari mereka.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah tahap perencanaan, tahap selanjutnya adalah pengorganisasian, tahap pembagian tugas, dan tanggung jawab seorang pegawai yang melakukan kegiatan sesuai tujuan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan atau directing oleh pimpinan kepada bawahannya sangat diperlukan supaya organisasi dapat berjalan dengan efektif. Fungsi pengarahan lebih diartikan sebagai tahap pengarahan oleh koordinator terhadap timnya. Oleh karena itu, jika koordinator berhalangan, pendelegasian dilakukan ke anggota tim yang sudah dianggap mampu atau *capable*, yang secara tidak langsung pada tahap pengadaan tenaga kerja (recruitment) anggota tim yang mampu dapat dipakai ke bagian atau divisi lainnya.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau controlling lebih cenderung merupakan tahap evaluasi dari tiga fungsi sebelumnya, yaitu kegiatan mengevaluasi perencanaan, pengorganisasian, dan mengevaluasi kegiatan pengarahan yang secara terintegrasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Bagi organisasi yang sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas, controlling mempunyai “tool” atau alat yang jelas

2. Human Capital

a. Pengertian Human Capital

Sumber daya organisasi adalah semua faktor, baik sumber daya yang berwujud (*tangible asset*) maupun yang tidak berwujud (*intangible asset*). Adapun *human capital* termasuk komponen utama dari *intangible asset*. Namun selama ini, biasanya penilaian terhadap kinerja organisasi lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat *tangible asset*.

Manajemen Pengembangan *Human Capital* merupakan upaya mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia agar mampu menghasilkan, menggunakan pengetahuan dan keterampilan (*human capital*) serta menciptakan modal intelektual (*intelektual capital*). Pengetahuan ditingkatkan melalui interaksi dengan individu lain (*social capital*) sehingga dapat menghasilkan pengetahuan untuk mendukung pengembangan organisasi (*organizational capital*).

Human Capital memandang manusia sebagai sumber kunci dalam organisasi, bukan hanya pendukung dalam melaksanakan tujuan organisasi. *Human Capital* selalu berfokus pada langkah-langkah strategis dalam memaksimalkan skill dan talenta sumber daya manusia untuk melaksanakan strategi bisnis organisasi. Kontribusi sumber daya manusia sangatlah penting sebagai aset yang berharga bagi organisasi yang tidak mudah digantikan oleh sumber daya manusia yang lain. Itu sebabnya, sangat penting untuk mendapatkan, menganalisa, dan menyajikan sistem informasi dalam rangka mengembangkan, mempercepat, dan mengaktualisasi terwujudnya strategi bisnis yang efisien dan efektif. (Rusdiana dan Ibrahim (2020)).

Menurut Rusdiana dan Ibrahim (2020 : 22) mengatakan bahwa : “ Modal manusia atau hutaman *capital* merupakan basis needs yang tidak dapat dilepaskan untuk mengembangkan sesuatu capaian yang dituju “. *Human capital* dapat dimiliki ketika pemanfaatan sumber daya itu sesuai jalur yang tepat dengan menggunakan metode-metode yang inovatif serta kreatif dalam menjalankan kegiatan. Modal manusia perlu ditinjau dari mana asal dan sumbernya. Baik dari pengelolaan sumber daya maupun dari support pemerintah.

Gaol (2014:696) mendefinisikan bahwa : “ *Human capital* sebagai akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis “.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas, bahwa *human capital* adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi melalui peningkatan intelektual, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Faktor manusia jika dikelola dengan baik merupakan modal yang mampu memberikan return on investment yang dahsyat, dan memiliki “harga” yang jauh lebih mahal dibanding aset fisik seperti pabrik dan tanah. Sebagai contoh, Microsoft dan Google memiliki aset yang jauh lebih sedikit dibanding misalnya, Boeing atau Ford, namun nilai saham organisasi mereka jauh lebih tinggi (hal ini tentu dikarenakan, *Microsoft* dan *Google* memiliki modal manusia inovasi/kreativitas, modal otak yang jauh lebih unggul daripada aset fisik organisasi).

Menurut Prasojo (2017 : 7) mengatakan bahwa : “Modal manusia mencerminkan kompetensi seseorang dalam bekerja. Pengertian tersebut terlihat bahwa *human capital* merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi “.

Susilo et al (2018 : 33) juga menyatakan “*Human Capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya”. Maksud dari teori schermerhon adalah *Human Capital* dengan menggunakan kemampuan serta ide-ide yang baru dapat menjadi nilai ekonomi bagi organisasi. Sehingga organisasi

tidak terpaku hanya pada hasil atau pencapaian saja dalam menentukan nilai ekonominya dari organisasi tersebut.

Menurut Sukoco (2017 : 7) mengatakan “*Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugasnya akan memberikan *Sustainable Revenue* di masa yang akan datang bagi suatu organisasi tersebut”.

Human capital merupakan nilai tambah bagi organisasi dalam organisasi setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke organisasi serta perubahan budaya manajemen.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *human capital* merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan segala kapabilitas yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

b. Peran dan Fungsi *Human Capital*

Peranan *human capital* dalam mencapai outcomes bagi dirinya diharapkan dapat menentukan kesejahteraan hidup. Proses dalam pembentukan *human capital* sangatlah menarik untuk dianalisis. Dalam organisasi, pembentukan tersebut dimulai sejak penyiapan pengadaan pegawai, selanjutnya seleksi, pelatihan,

penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian. Aspek-aspek tersebut merupakan hal yang mendasar bagi setiap pegawai yang bergabung dalam sebuah organisasi yang pada hakikatnya melakukan tugas, pokok, dan fungsi demi tercapai tujuan organisasi bersama.

Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kependidikan. Sedangkan fungsi operatif (teknis), berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik, meliputi pengadaan, pengembangan, kompetensi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan tenaga kependidikan. Prasojo (2017 : 7)

Human capital bersinggungan langsung dengan pegawai, aset perusahaan yang sangat menunjang keberhasilan perusahaan atau malah sebaliknya membuat perusahaan gagal karena kinerja pegawainya sangat buruk. Dalam hal ini *human capital management* memberikan peran membantu departemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Melalui berbagai kebijakan, pelatihan, pemberian motivasi dan perhatian terhadap pegawai.

c. Tujuan *Human Capital*

Winardi (2014) bahwa tujuan dari *human capital*, dapat dibagi menjadi beberapa hal:

- 1) Mengurangi biaya produksi, tapi tidak membatasi ke penciptaan nilai.
- 2) Mendapatkan poin-poin penting dari peningkatan keuntungan yang meningkat.

- 3) Menentukan modal manusia sebagai aset yang mempunyai nilai produksi dan bukan melakukan tindakan meminimalkan biaya atau memperketat.
- 4) Membantu menganalisa hasil utama seperti mempengaruhi produktivitas dari waktu ke waktu, serta memprediksi laba atas investasi pada manusia.
- 5) Mengidentifikasi dan berfokus pada apa yang penting untuk mendorong suatu nilai.

d. Pengelolaan *Human Capital*

Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam human capital adalah cara berfikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan organisasi, masyarakat, dan individu. Diat Prasojo (2017 : 8) menyatakan pengelolaan *human capital* dan penerapan strategis yang bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi setidaknya memuat hal-hal berikut:

- 1) Kekuatan kerja sebagai realitas baru, diyakini bahwa tujuan organisasi bukan semata-mata mencari keuntungan melainkan komitmen saling terbuka dalam suatu lingkungan kerja, sehingga mendorong adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- 2) Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, melalui penerapan *intellectual capital* (*talent, knowledge, dan skill*) dan *relationship capital* (hubungan dengan *customer, stakeholders*).
- 3) Manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan pengetahuan yang mereka miliki, hubungan mereka dengan *customer, rekan kerja, dan professional network*.

4) Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*, terletak pada metode praktis beradaptasi yang mencakup:

- a. Strategi berinvestasi melalui orang;
- b. Strategi mengadopsi keyakinan baru;
- c. Strategi memahami budaya organisasi;
- d. Strategi mentransformasi praktik manajemen; dan
- e. Strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

e. Komponen-komponen *Human Capital*

Manusia merupakan komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi pada suatu organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Komponen alami yang ada di dalam diri manusia itu sendiri yang nantinya akan menentukan siapa, bagaimana, dan seperti apa seseorang tersebut. Jika dihubungkan dengan organisasi, maka seseorang yang sudah mengabdikan pada suatu lembaga perlu dikembangkan agar dapat menentukan nilai suatu organisasi. Manusia adalah faktor utama yang perlu dikelola dengan baik, seperti *team work*, *leadership*, *individual capability*, dan *the organizational climate*.

Modal manusia (*human capital*) dari suatu organisasi merupakan bagian dari modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yang bersama-sama dengan modal keuangan (*financial capital*) dapat memberikan nilai tambah (*added value*) bagi organisasi tersebut. Prasojo (2017 : 7-8).

f. Indikator *Human Capital*

Menurut Gaol (2014:696) ada 4 indikator *Human Capital* yaitu merupakan Pengetahuan (*knowledge*), Keahlian (*expertise*), Kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau pegawai sebagai modal atau asset suatu organisasi.yaitu”:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan ialah merupakan hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia yaitu : indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga

2. Keahlian (*expertise*)

Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran. Hal itu merupakan kemampuan yang bisa di pindahkan dari satu orang ke orang yang lainnya. Misalkan bagi seorang akuntan aritmatika merupakan sebuah keahlian. Sedangkan bagi seorang pilot mekanika gerakan miring, memutar, dan juga menukik merupakan sebuah keahlian. Dan cara terbaik untuk mengajarkan sebuah keahlian ialah dengan memecahkan suatu keahlian tersebut menjadi beberapa langkah. Dan kemudian akan disusun kembali oleh masing-masing individu, dan untuk mengetahui keahlian dengan pasti ialah dengan praktik.

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi

dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah identik dengan kata kecekatan. Orang yang dikatakan terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Akan tetapi, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut bukanlah orang yang disebut dengan terampil. Begitu pun sebaliknya, jika orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya dengan benar tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut juga tidak dapat dikatakan terampil.

Namun, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut tidak dapat dikatakan sebagai orang yang terampil. Apabila orang tersebut melakukan pekerjaan dengan benar dan sesuai apa yang diperintahkan, tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut dapat disimpulkan sebagai orang yang terampil.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku kepada anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan

kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Budaya merupakan perwujudan dari tingkah laku para pelaku dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang suatu tentang perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. (Yateno (2020 : 325).

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Berikut budaya organisasi menurut Yuliantarti, (2016 : 63) mengatakan bahwa : “ Budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh anggota organisasi, nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang diterima oleh organisasinya. “

Zuki (2016:33) mengatakan “Budaya Organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan

bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Tobari (2016:49) mengatakan bahwa : “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan budaya organisasi adalah budaya yang dimiliki atau diciptakan oleh organisasi tersebut dan diikuti oleh semua pegawainya.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) bahwa : “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Sementara itu menurut Effendy (2015:8) mendefinisikan bahwa : “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi “.

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya. Pendapat lain dari Sopiha (2018:128) berpendapat bahwa : “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Edison (2016:233) mengatakan bahwa : “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi “.

Proses terbentuknya budaya organisasi dimulai dari perjalanan yang panjang membutuhkan waktu yang lama. Semakin lama budaya itu diproses, maka budaya yang dimiliki organisasi, akan semakin berkualitas.

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi menurut Timotius (2014:270) adalah sebagai berikut :

1. Perjuangan

Organisasi yang telah dibentuk dan berjalan hingga bisa berada pada puncak kesuksesan, merupakan alasan disebutnya organisasi tersebut mapan dan matang

2. Makna hasil

Dari semua yang telah dilakukan, dihasilkan, dan dikembangkan dari waktu ke waktu, telah memunculkan berbagai hal. Berbagai hal tersebut telah menarik perhatian berbagai pihak untuk diketahui karena unik, bernilai, dan berguna.

3. Masukan

Masukan bisa diberikan oleh siapa saja, namun ada tiga sumber yang memberi kontribusi besar bagi proses penguatan, perubahan, penambahan, pengurangan, serta pengalihan dari budaya organisasi yang telah ada, sumber tersebut adalah pimpinan, pegawai, dan pihak luar.

4. Setiap masukan bisa diterima dan bisa ditolak

Organisasi tidak boleh menerima atau menolak mentah-mentah. Tetapi harus dibutuhkan pertimbangan dalam menyikapinya bila tidak sesuai, bisa langsung ditolak. Sedangkan bila bisa diterima, akan diteruskan kepada pata pimpinan untuk dibahas dan diputuskan agar menjadi bagian budaya organisasi.

5. Promosi

Setelah mendapat apresiasi dari pimpinan, hal-hal yang dianggap sebagai budaya, dimunculkan dan dipromosikan. Tujuannya agar semua pihak mengenal, terutama di dalam organisasi tersebut agar semakin terbiasa.

6. Diterima

Hal berikut adalah semua pihak melakukan atau bertindak sesuai dengan budaya yang ada bila hal yang dipromosikan menjadi diterima. Bila terus menerus dipertahankan maka akan menjadi kebiasaan.

7. Budaya organisasi

Dari kebiasaan tersebut, hal-hal tersebut dipatenkan menjadi budaya organisasi. Dan budaya tersebut menjadi identitas jelas dan tetap bagi organisasi

Menurut Timotius (2014:274), membagi lima unsur pembentukan budaya, sebagai berikut:

a. Lingkungan usaha

Lingkungan usaha merupakan yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antar lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.

d. Ritual

Ritual merupakan tempat dimana organisasi secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan

memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan formal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku.

Berikut adalah penjelasan dari fungsi budaya organisasi tersebut, yaitu :

1. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Organisasi mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

3. Meningkatkan stabilitas sistem social

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) “budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai Proses Integrasi Internal
2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal.

Berikut adalah penjelasan dari kedua fungsi utama budaya organisasi tersebut, yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.
2. Sebagai proses integrasi eksternal Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

c. Tujuan Budaya Organisasi

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Mangkunegara (2017) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Beberapa tujuan budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha (2013) dalam Safitri (2014:18) yaitu:

- 1) Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh pegawai dalam organisasi yang mengarahkan pegawai tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan;
- 2) Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi;

- 3) Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan;
- 4) Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi pegawai dan memenangkan kompetisi;
- 5) Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi;
- 6) Menurunkan tingkat turn over pegawai;
- 7) Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

d. Komponen Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli. Pendapat *Jason A. Colquitt*, dalam *Wibowo* (2016:42) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah :

1. *Observable Artifacts*
2. *Espoused Values*
3. *Basic Understanding Assumptions.*

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Observable Artifacts

Observable artifacts adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts*

memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.

2.Espoused Values

Espoused values adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Expoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.

3.Basic Understanding Assumptions

Basic Understanding Assumptions adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana kegiatan suatu organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap pegawai saat berkunjung.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:335) memberikan tujuh indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana pegawai diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Memperhatikan secara detail yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

- 3) Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- 6) *Agresivitas* yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menentukan indikator budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya organisasi juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya organisasi tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap organisasi memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik organisasi yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya organisasi.

4. Kepuasan Kerja Pegawai

a. Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai

Pegawai merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, penggerak, pelaksana, dan

pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi, dedikasi, dan kecintaan, terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin. Sikap-sikap pegawai dikenal kepuasan kerja, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan dalam pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2019:202), mengatakan bahwa : “ Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan “.

Hamali (2016:200) bahwa : “Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima“.

Sinambela (2017:302) bahwa : “ Kepuasan kerja merupakan tingkat efeksi positif seseorang pekerja, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya, sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi kerja “.

Dari definisi-definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan

mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada didalam pekerjaan, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan bahagia atau tidak bahagia terhadap situasi kerja, lingkungan kerja, dan rekan kerja. Apa yang dirasakan oleh pegawai tersebut bias positif atau negatif tergantung persepsi terhadap pekerjaannya.

Menurut Pella (2020 : 2) mengatakan bahwa : “ Pegawai yang puas sangat mendukung pembentukan suasana positif di tempat kerja. Pegawai yang tidak puas akan berperilaku sebaliknya., mereka akan merusak suasana lingkungan kerja. Pegawai yang tidak puas akan memiliki tiga aktivitas yang sama, yakni mengeluh, mengkritik dan menyalahkan. Pegawai yang tidak puas akan sangat sulit berkonsentrasi pada pekerjaan “.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataannya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Menurut Martoyo (2015:156) bahwa : “ Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan sebagai keadaan emosional pegawai di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan“.

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa : “ Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja “.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

b. Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan pegawai akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja pegawai dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi pegawai maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja.

Luthans (2016) bahwa fungsi kepuasan kerja adalah:

- 1) Untuk meningkatkan disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- 2) Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.
- 3) Mewujudkan perasaan apa yang diharapkan pegawai dan perusahaan. Sehingga timbul kerjasama yang baik antara perusahaan dan pegawai.

c. Tujuan Kepuasan Kerja

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para pegawai, Kuswadi (2014)

adalah :

- 1) Mengidentifikasi kepuasan pegawai secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi pegawai. Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para pegawai dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- 2) Mengetahui persepsi setiap pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan pegawai lain.
- 3) Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis *critical performant attributes* yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan pegawai.
- 4) Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya

d. Faktor-Faktor Dalam Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:120), menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain:

- 1) Gaji atau kesejahteraan (pay)

Salah satu bentuk komponen financial yang diterima pegawai pada periode waktu tertentu atau kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

2) Kesempatan Promosi jabatan

Proses pemindahan dan penempatan seorang pegawai pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberi tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

3) Rekan kerja (*cowokers*)

Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

4) Mutu pengawasan.

Kemampuan atasan yang dalam hal ini bertindak sebagai pengawas dalam pemberian bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai demikian pula partisipasi yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

5) Jenis pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri.

Sikap pekerja terhadap karakter pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikasi, dan umpan balik kerja.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Triatna(2015:110), menyatakan bahwa : “ kepuasan kerja akan banyak dipengaruhi oleh reward dan panishment yang diterima dan dipersepsikan oleh individu yang bersangkutan “, selain itu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai dan persepsi terhadapnya. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerja memberi kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

4) Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5) Komponen genetik

Komponen kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

e. Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Sinambela (2017:324), mengajukan empat dimensi pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1) Tantangan Pekerjaan

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi

tugas, kebebasan dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang kurang menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Dibawah kondisi menantang-menantang. Sebagian besar pekerjaan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Reward yang memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerjaan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerjaan mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerjaan yang mencari kewenangan, promosi perkembangan pribadi, dan status sosial.

3) Kondisi kerja yang memadai.

Perhatikan pekerjaan pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerjaan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Pegawai cenderung bekerja dilokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan yang mencukupi.

4) Kolega yang mendukung

Pekerjaan selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika

supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerjaan dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

4. Produktivitas Kerja Pegawai

a. Pengertian Produktivitas Kerja Pegawai

Produktivitas merupakan faktor penting bagi penentuan keberhasilan organisasi. Jika produktivitas kerja pegawai selalu mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka organisasi akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apalagi di era industri 4.0 seperti sekarang ini, semua organisasi berlomba-lomba untuk memaksimalkan kinerja pegawai dengan terus meningkatkan produktivitas sehingga organisasi mampu bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Produktivitas kerja pegawai adalah hasil keluaran (output) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Produktivitas kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain mental dan kemampuan fisik pegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, motivasi kerja pegawai, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan atau gaji, kecanggihan teknologi yang digunakan, kesempatan berprestasi.

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda-beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para ahli. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2019:100), mengatakan bahwa :“produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari

perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini “.

Sedangkan menurut Busro (2018:340), mengatakan bahwa :“Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan)“. Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Elbandiansyah (2019:250), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental pegawai yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

Hasibuan, (2019 : 128) mendefinisikan bahwa : “ Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutamakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Dari pengertian diatas dapat dimengerti bahwa pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuannya agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi orang yang produktif adalah orang yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginative dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat bersamaan orang seperti itu selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain

(kepemimpinan). Pegawai seperti ini merupakan asset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian tujuan produktivitas organisasi.

Produktivitas tenaga kerja dapat digambarkan dengan rumusan sebagai berikut :

Produktivitas = $\frac{\text{Keluaran (output)}}{\text{masukan (input)}}$

Dimana : *Output* = Jumlah produksi

Input = Jumlah pegawai

Seorang pegawai dinilai produktif apabila menghasilkan output yang lebih besar dari pegawai lainnya untuk satuan waktu yang sama. Dan dapat juga dikatakan bahwa pegawai menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat

b. Fungsi Produktivitas Kerja Pegawai

Pengukuran produktivitas ini memiliki beberapa fungsi. Tentu saja, fungsi ini untuk melihat bagaimana perusahaan bisa beraktivitas dan bertahan serta menghasilkan keuntungan. Secara umum, fungsi pengukuran produktivitas adalah seperti berikut:

- 1) Melakukan penilaian efisiensi sumber dayanya.
- 2) Menentukan jenis rasio mana yang digunakan dan di antaranya banyak macam produktivitas nilai.
- 3) Mengorganisasi tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan.
- 4) Menciptakan tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan produktivitas terus menerus.

c. Tujuan Pengukuran Produktivitas Kerja Pegawai

Gaspersz dalam Yuniarsih dan Suwatno (2019:164) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi, antara lain :

- 1) Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
- 2) Perencanaan sumber daya akan menjadi efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
- 3) Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
- 4) Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
- 5) Strategi untuk mengikatkan organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas yang ada diantara tingkat produktivitas yang diukur. Dalam hal ini tingkat produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan korektif diambil.
- 6) Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antar organisasi pada skala nasional maupun global.

- 7) Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari satuan pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
- 8) Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus. Untuk menentukan perubahan pelayanan masyarakat dari waktu ke waktu dan membandingkan efektifitas.

d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya, dimana tiap faktor dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung dengan faktor yang satu mempengaruhi faktor yang lain.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai menurut Sinungan (2013:39-42), adalah:

- 1) Kualitas dan Kemampuan Fisik Pegawai.

Kualitas dan kemampuan fisik pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pegawai yang bersangkutan.

2) Sarana Pendukung.

Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai organisasi dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:

- a) Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi. Sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan kerja dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan itu sendiri.
- b) Menyangkut kesejahteraan pegawai yang tercermin dalam upah dan insentif serta tunjangan kesejahteraan.

3) Supra Sarana

Supra sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai terdiri dari:

- 1) Kebijakan pemerintah baik di bidang ekspor maupun impor.
- 2) Hubungan industrial Hubungan yang dimaksud adalah hubungan antara pengusaha dengan pegawai, hubungan antara pegawai dengan pegawai. Pembatasan-pembatasan dan pengawasan yang mempengaruhi ruang gerak pegawai organisasi dan jalannya aktivitas organisasi.
- 4) Manajemen Peran manajemen sangat strategis untuk meningkatkan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja

pegawai. Terdapat banyak teori yang memuat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu peneliti akan mengutip beberapa teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Menurut Sutrisno (2019:103), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik pegawai
3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Motivasi kerja pegawai
2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor-faktor produksi yang memadai
12. Jaminan sosial
13. Manajemen dan kepemimpinan

14. Kesempatan berprestasi

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017:119), faktor-faktor yang

mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Disiplin
4. Sikap
5. Etika kerja
6. Motivasi
7. Gaji
8. Kesehatan
9. Teknologi
10. Manajemen
11. Kesempatan berprestasi

Dari pendapat para ahli diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki persamaan ada 10 faktor, antara lain :

1. Mental dan kemampuan fisik pegawai
2. Hubungan antara atasan dan bawahan / manajemen dan kepemimpinan
3. Motivasi kerja pegawai
4. Pendidikan
5. Disiplin kerja
6. Keterampilan

7. Sikap etika kerja
8. Gizi dan kesehatan
9. Tingkat penghasilan/gaji
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan.

d.Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para pegawai yang ada di organisasi. dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut : (Sutrisno, (2019 : 211):

- 1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil perkerjaan tersebut

- 3) Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hasil kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

- 4) Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi

5) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi pegawai.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan ini peneliti menggali informasi dari peneliti-peneliti sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan peneliti yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

Suwandi (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak memberikan efek mediasi yang diharapkan sehingga nilai

pengaruh langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja pegawai (0,667) lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja pegawai (0,285). Budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 92,5% terhadap prestasi kerja pegawai. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Waruna Nusa Sentana *Head Office* tergolong lemah, tingkat kepuasan kerja pegawai tergolong rendah dan tingkat prestasi kerja pegawai tergolong rendah.

Dwiki Ananto Yudo (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga keberadaan seorang pegawai di sebuah organisasi dapat dirasakan oleh pimpinan organisasi. Oleh karenanya budaya organisasi di sebuah organisasi harus dapat dibangun atas dasar pemenuhan kepentingan organisasi dan pegawai, agar pegawai memiliki kepuasan kerja, dan dapat memberikan potensi yang dimiliki secara maksimal sesuai dengan keinginan organisasi.

Milla . Sasuwe, Bernhard . Tewal, Yantje . Uhing (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Pegawai PT. Air Manado. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Uji parsial budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, pengaruh stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Yuni Kasmawati (2018) Pengaruh *Capital* dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Dosen yang Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Dosen Universitas Budi Luhur. Hasil penelitian ini menemukan bahwa human capital dan lingkungan kerja memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja selanjutnya terdapat hubungan positif dan signifikan antara *human capital*, lingkungan dan kepuasan kerja terhadap loyalitas dosen. Lingkungan kerja memberi pengaruh yang paling besar terhadap loyalitas dosen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi pihak manajemen bahwa *human capital*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai sehingga bisa dilakukan upaya-upaya untuk mengelola *human capital* dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar tercapai kepuasan kerja sehingga tercipta loyalitas dosen.

Richi Setria (2020) Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Neo Hotel Group Jakarta. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Untuk itu setiap Departemen harus

memperhatikan gaji dan upah sesuai standar nasional. Budaya Organisasi pegawai dengan memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi sehingga tercipta kepuasan kerja yang baik.

FX. Suwanto (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan pola pengembangan karier berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, selanjutnya budaya kerja dan pola pengembangan karier juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Spesifikasi keluaran atau *Outcome specification* hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan bagi pengusaha jasa ritail *departemen store* di daerah Kab. Klaten dengan harapan para pimpinan *departemen store* di daerah Kab. Klaten dapat merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat/ sesuai dengan perkembangan bisnis dalam menghasilkan program pengembangan dan kualitas sumber daya manusia yang memiliki nilai tinggi.

Dede Hamdani, dkk (2014) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan: Pertama, Ada pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja; Kedua, Adanya pengaruh budaya organisasi dengan produktivitas pokok. Ketiga, Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Nanda Aulia, Sri Indarti, dan Yulia Efni, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. Hasil uji

budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,12. Motivasi kerja berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,27. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,161. Motivasi kerja berpengaruh positif tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,072. Kepuasan kerja berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,4.

Setria Feri, dkk (2020) Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sementara, untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak sebesar pengaruh langsungnya.

Sinta Sundari Heriyanti (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada PT Nipro Indonesia.

Shella Prahasti (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 4,5%, 13,2%, 0,07 %, dan 7,3%. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja juga secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 8,5%, 14,8%, dan 15,4%. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta lingkungan kerja juga secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rizki Wahyuniardi (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja PLN Wilayah Distribusi Jawa Barat Majalaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Selanjutnya budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja pegawai PLN berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

C. Kerangka Pikir

Penelitian ini dilakukan pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. dimana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah *human capital*, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai. Keterkaitan antara masing-masing variabel dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja

Human capital Menurut Tjiptohadi Sawarjuwono (2013:75) bahwa *human capital* menentukan suatu perusahaan berhasil dalam menghadapi persaingan, dimana dijelaskan bahwa *human capital* menggambarkan kemampuan kolektif organisasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Semakin baik kemampuan maka akan memberikan kepuasan dalam bekerja. Perusahaan perlu menjadikan SDM-nya sebagai *human capital* yang harus diperhatikan dan secara terus-menerus dikembangkan sesuai kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Human Capital adakah sebuah konsep yang mana menjelaskan tentang manusia dalam sebuah organisasi baik itu organisasi profit maupun non profit yang merupakan asset penting serta beresensi untuk menunjang pengembangan dan sumbangan kepada pertumbuhan dan pengembangan organisasi, hal tersebut sama halnya dengan asset fisik seperti mesin dan modal. *Skill*, sikap serta

kemampuan dalam manusia yang memiliki kontribusi terhadap kinerja serta produktivitas organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuni Kasmawati (2018) menemukan bahwa *human capital* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi pihak manajemen bahwa *human capital*, berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Zuki (2016:33) mengatakan “ budaya Organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT.Air Manado. Penelitian ini sejalan dengan temuan Stephen (2016) Organisasi harus lebih menanamkan nilai-nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi dapat berhasil dan mencapai tujuan yang direncanakan.

3. Pengaruh *human capital* terhadap produktivitas pegawai

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai Bea Cukai Kunwil JatimII. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *human capital* maka semakin tinggi tingkat produktivitas Kerja Pegawai Bea Cukai Kuwil jatim II. Di karenakan adanya variabel lain yang lebih mempengaruhi

produktivitas kerja pegawai serta persepsi responden terhadap *human capital* cenderung setuju. Sedangkan hasil pada penelitian menunjukan bahwa Kinanti (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Modal Manusia Terhadap Produktivitas di Indonesia” di jelaskan dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai

Effendy (2015:8) “Budaya organisasi didefenisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Air Manado. Manajemen harus menanamkan nilai-nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut sepenuhnya. Makin banyak anggota organisasi menerima hal-hal inti maka makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu. Budaya yang kuat dapat meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan Jatmiko (2013) dan Baworadi (2017) Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang

menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai PT.Air Manado. Penelitian ini bertolak belakang dengan temuan Lucia, Kawet dan Trang (2016) dan Kembuan, R., Tewal, B., dan Trang, I.(2018) Kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan muncul ketika seorang pegawai membandingkan antara kenyataan dan harapan-harapan mereka di tempat kerja.

6. Pengaruh human capital terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa "*Human Capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau pegawai sebagai modal atau asset suatu organisasi". "Maksudnya adalah apabila di dalam suatu organisasi seorang pegawai dijadikan sebagai modal keuntungan maka organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah organisasi hanya

menganggap seorang pegawai sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan dengan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang pegawai dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.”

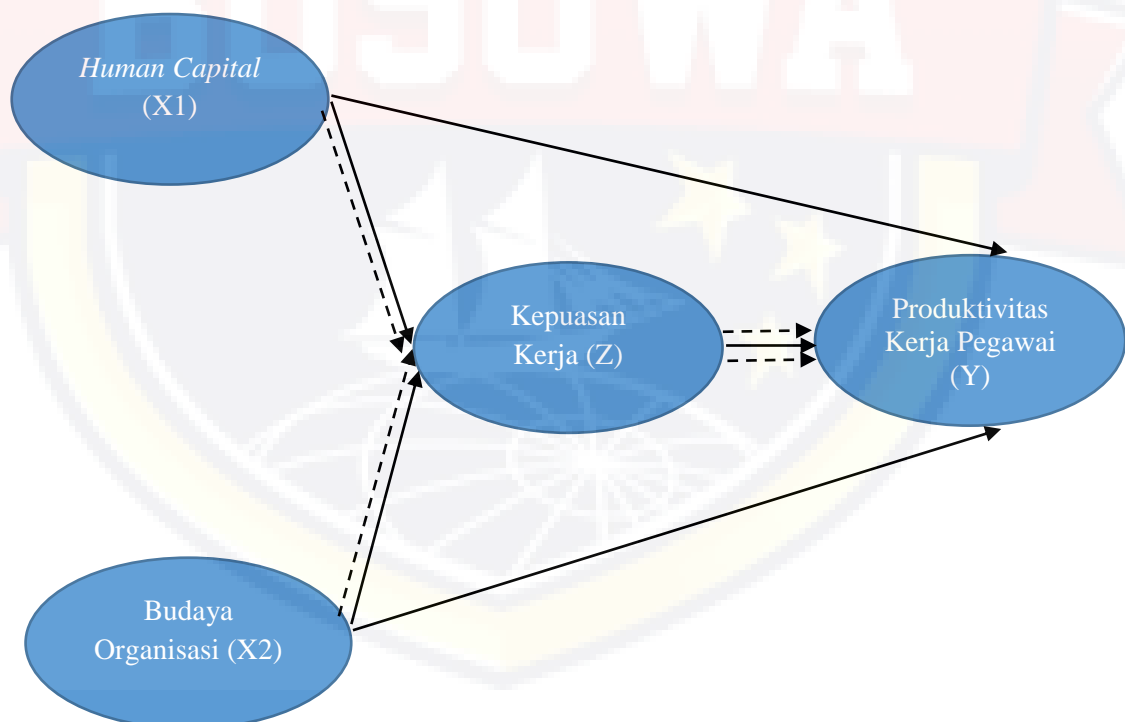
Seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan keahlian maka akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai, semakin tinggi *human capital* yang dimiliki pegawai maka akan berdampak terhadap hasil kerja sehingga hal ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil pada penelitian menunjukkan bahwa Kinanti (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai

Edison (2016:233) “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi. Budaya merupakan implementasi dari sikap atau perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eviyan Ihsani, dkk. (2018) hasil temuan bahwa terdapat hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja. Selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, bahwa Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya

organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang suatu perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. (Yateno, 2020 : 325). Kepuasan kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara variabel *human capital*, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai maka dapat digambarkan bagan kerangka konsep yang dapat dilihat melalui gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2016:93). Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka peneliti menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
3. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone

6. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yakni penelitian yang menganalisis data-data secara kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan kemudian menginterpretasikan hasil analisis tersebut untuk memperoleh kesimpulan. Jenis penelitian kuantitatif dalam penelitian ini adalah mengolah data *human capital*, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai. Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas pertama (X1) *human capital*, variabel bebas kedua (X2) budaya organisasi, melalui kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y). Penelitian ini juga menggunakan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungannya cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan software SPSS 23.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Yang berlokasi di Macanang, *West Tanete Riattang, Bone Regency, South Sulawesi*. Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian dimulai dari bulan September sampai dengan bulan November tahun 2021.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2017). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek / subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi pada penelitian ini yaitu bagian Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 31 orang, PPNPN sebanyak 60 orang, surveyor 10 orang pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 3.1
Data Aparatur Sipil Negara Lingkup Kantor ATR/BPN
di Kabupaten Bone

Uraian	Jumlah
Aparatur Sipil Negara (ASN)	31
PPNPN	60
Surveyor	18
	109

Sumber : Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone

2. Sampel

Mengingat bahwa jumlah populasi cukup banyak, maka penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teori slovin dikemukakan oleh Husain (2013:146) dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{109}{1 + 109 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{109}{1,27}$$

n = 85,82 responden atau dibulatkan menjadi 86 orang pegawai

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah penarikan sampel berdasarkan kriteria (*purposive sampling*). Hal ini didasari dari Pegawai yang mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun, serta Pegawai yang terlibat langsung dalam penanganan masalah.

D. Instrumen Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala nominal dan skala ordinal. Skala nominal digunakan untuk membedakan suatu objek dengan objek lainnya berdasarkan lambang yang diberikan, oleh karena itu data skala nominal dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori, yang diberikan lambang yang sesuai. Bilangan yang diberikan tidak memiliki arti numerik, melainkan hanya berfungsi sebagai pembeda saja. Misalnya, kelompok wanita diberi angka 1 dan pria dengan angka 2, dan angka 2 tidak berarti lebih besar dari angka 1. Sedangkan skala ordinal adalah yang memungkinkan untuk pengukuran data dari tingkat paling rendah ke tingkat paling tinggi atau sebaliknya dengan interval yang tidak harus sama. Penilaian analisis berdasarkan skala Likert dalam kuesioner menggunakan lima tingkat yang bobot penilaiannya sebagai berikut:

- a. Sangat setuju diberi nilai 5,
- b. Setuju diberi nilai 4,
- c. Ragu-ragu diberi nilai 3,
- d. Tidak setuju diberi nilai 2,
- e. Sangat tidak setuju diberi nilai 1

E. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:58) Variabel Penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya.

Didalam penelitian ini terdiri dari variabel independent (bebas), intervening (antara) dan variabel dependent (terikat).

1. Variabel Independent (X)

Menurut Sugiyono (2016:61), variabel independent (bebas) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. *Human Capital* sebagai variabel Independen (X1) *human capital* sebagai akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis.
- b. Budaya Organisasi (X2) adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam

Variabel Intervening (Z) Sugiyono (2016:61) menyatakan bahwa variabel intervening adalah “variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen”.

4. Variabel Dependent (Y) Menurut Sugiyono (2016:61), variabel dependent (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependent atau variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah produktivitas pegawai. Produktivitas pegawai adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

F. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif yaitu :

1. Data primer

Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari sumber pertama. Dalam penelitian ini, sumber data primer berupa hasil dari wawancara dan hasil dari penyebaran kuisisioner kepada responden. Data ini diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. dengan cara menyebarkan kuisisioner dan wawancara mengenai *human capital*, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari pihak lain. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal, artikel, internet, dan studi pustaka yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia pada instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan data yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran penulisan dapat dicapai adalah :

1. Observasi yaitu teknik penelitian yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan atau peninjauan secara langsung pada lokasi penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data di lapangan.
2. Interview yaitu teknik penelitian yang dilakukan dengan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan, serta staf lainnya dalam lingkup instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone, sehubungan dengan informasi dan data yang dibutuhkan.
3. Dokumentasi yakni tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan sejumlah data-data tertulis, dokumen-dokumen penting dan sejumlah literatur dan bahan pustaka.
4. Kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan memberikan data atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada *responden*, dengan harapan mereka

akan memberikan respon atas pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang telah disebarakan untuk diisi kepada responden.

H. Teknik Analisis Data

Setelah data dikumpulkan dan diolah, proses selanjutnya adalah melakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur yang merupakan perluasan dari analisis regresi, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan. Adapun metode yang digunakan adalah :

1. Uji instrument penelitian

- a. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel. Suatu variabel dikatakan valid jika memberikan nilai korelasi di atas dari nilai standar (0,30).
- b. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$.

2. Uji Asumsi klasik

- a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak.

Normalitas dapat diuji dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, yang dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS 24.

- b. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi atas variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF).
- c. Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Analisis jalur (*Path analysis*) dengan metode regresi linear berganda digunakan dalam menguji pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut adalah persamaan dalam analisis jalur menurut Sunyoto (2018:204), dengan menggunakan rumus yaitu :

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 Y_1 + e$$

Keterangan :

Z = Kepuasan kerja

Y = Produktivitas kerja pegawai

b₀ = Intercept

b_1 s/d b_2 = Koefisien regresi yang akan dihitung

X_1 = *Human capital*

X_2 = Budaya organisasi

e = Standar error.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis atas regresi dan korelasi digunakan dengan alat analisis sebagai berikut :

a. Uji t

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat apakah bermakna atau tidak. Pengujian parsial atau uji t dilakukan dengan menggunakan pendekatan probabilitas yaitu nilai $\text{sig} < 0,05$ menemukan pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan apabila nilai $\text{sig} > 0,05$ memberikan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

b. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang simultan terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 menemukan ada pengaruh yang simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, begitu pula sebaliknya.

5. Koefisien determinasi (*adjusted R²*).

Uji R^2 merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti

terhadap variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai R^2 artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

6. Analisis *sobel test*

Analisis *sobel test* adalah merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk menguji seberapa besar peran variabel *human capital* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja maka digunakan uji Sobel test. Dimana Sobel test menggunakan uji z dengan rumus sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan :

a = Koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

Sea = *Standar error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SEb = *Standar error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

I. Definisi Operasional

Bagian ini berisi deskripsi tentang variabel-variabel yang ada pada penelitian ini yang selanjutnya dapat didefinisikan secara operasional, yaitu

sampai dengan cara pengukuran variabel yang digunakan, definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.2.
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
<i>Human Capital</i> (X1)	<i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan	1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) 2. Keahlian (<i>expertise</i>) 3. Kemampuan (<i>ability</i>) 4. Keterampilan (<i>skill</i>) Gaol (2014:696)	Likert
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Memperhatikan secara detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada tim Robbins dan Judge(2015:335)	Likert

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
Produktivitas Pegawai (Y)	Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.	1. Kemampuan 2. Meningkatkan hasil yang dicapai 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Mutu 6. Efisiensi (Sutrisno, 2019 : 211)	Likert
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.	1. Tantangan Pekerjaan 2. Reward yang memadai 3. Kondisi kerja yang memadai. 4. Kolega yang mendukung Sinambela (2017:324)	Likert

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional. Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian ATR menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, infrastruktur keagrariaan/pertanahan, hubungan hukum keagrariaan atau pertanahan, penataan agraria/pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah, serta penanganan masalah agraria/pertanahan, pemanfaatan ruang, dan tanah;
2. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agraria dan Tata Ruang;

4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agraria dan Tata Ruang di daerah; dan
6. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Sedangkan sesuai Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional, BPN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugasnya, BPN menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan;
2. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survei, pengukuran, dan pemetaan;
3. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak tanah, pendaftaran tanah, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengaturan, penataan dan pengendalian kebijakan pertanahan;
5. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaan tanah;
6. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan;
7. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN;

8. Pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BPN;
9. Pelaksanaan pengelolaan data informasi lahan pertanian pangan berkelanjutan dan informasi di bidang pertanahan;
10. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan; dan
11. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.

Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPN di daerah, dibentuk Kantor Wilayah BPN di provinsi dan Kantor Pertanahan di kabupaten/kota.

2. VISI, MISI & MOTO

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional

VISI

Terwujudnya Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Terpercaya dan Berstandar Dunia dalam Melayani Masyarakat untuk Mendukung Tercapainya: “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”

MISI

Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan dan Berkeadilan; Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia.

3. MOTTO

Melayani, Profesional, Terpercaya

1. Melayani. Seluruh aparatur memiliki prinsip melayani yakni:

- a) melayani dengan kejelasan prosedur, biaya, dan ketepatan waktu;

b) Bersikap sopan, ramah, cermat dan teliti serta peduli terhadap lingkungan pelayanan.

2. Profesionalisme. Setiap aparatur memiliki jiwa profesionalisme seperti:

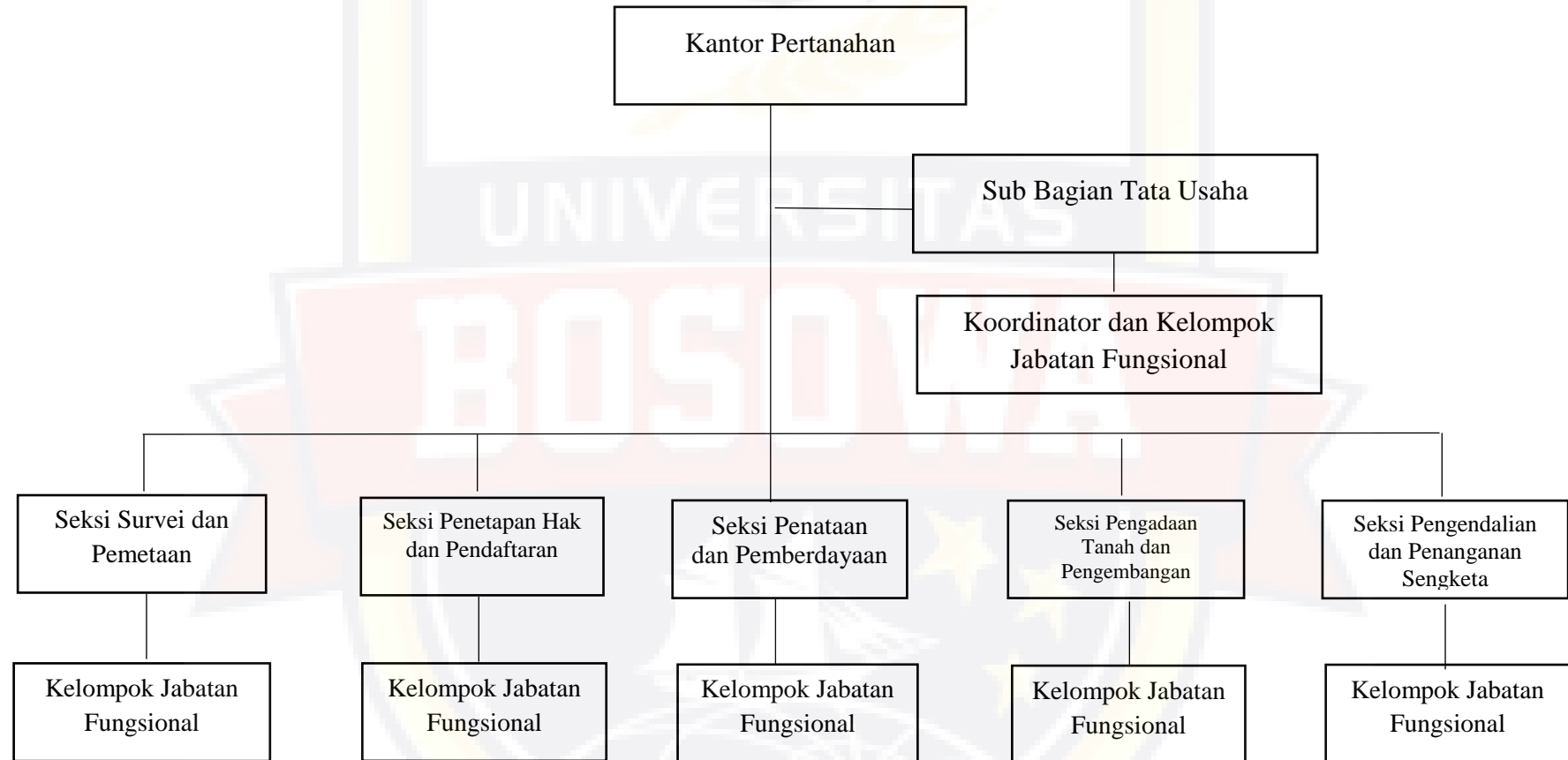
- a) Bekerja sama, bekerja cerdas, tuntas dan memberikan nilai tambah;
- b) Senantiasa mengembangkan diri untuk peningkatan kompetensi dan pendidikan.

3. Terpercaya. Aparatur diharapkan menjadi insan terpercaya yakni:

- a) Bekerja dengan integritas, dapat dipercaya dan diandalkan, menjaga martabat serta tidak melakukan hal tercela;
- b) Patuh dan taat pada peraturan yang ditetapkan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka berikut ini akan dikemukakan bagan struktur organisasi pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone yang dapat dilihat melalui gambar berikut ini :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone



Sumber : Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone

B. Hasil Penelitian

1. Gambaran Identitas Responden

Deskripsi karakteristik responden dimaksudkan untuk memberikan gambaran deskriptif obyek penelitian untuk mendukung analisa kuantitatif dan memberikan gambaran mengenai : Analisis *Human Capital*, Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Untuk mendukung penelitian ini maka adapun yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone yang berjumlah sebanyak 86 orang pegawai.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai deskripsi variabel penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengidentifikasian responden. Tujuan dilakukan deskripsi identitas responden adalah untuk menentukan kelayakan responden dalam memberikan informasi terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner yang diajukan kepada responden sesuai dengan tingkat kepentingan dalam penelitian.

Untuk mempermudah dalam penentuan responden, maka identitas responden dapat diklasifikasikan berdasarkan : Umur, Jenis kelamin, Tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, golongan dan status pegawai. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai identitas responden, sehingga akan lebih mudah untuk diinterpretasikan. Oleh karena itulah akan disajikan deskripsi identitas responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Identitas Responden berdasarkan Umur

Umur responden dalam penelitian ini diklasifikasikan atas 4 kategori yakni umur dibawah 25 tahun, umur 26-35 tahun, umur 36-45 tahun dan umur di atas 46 tahun. Untuk lebih jelasnya identitas responden berdasarkan umur dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Identitas Responden berdasarkan Umur

No.	Kelompok	Frekwensi	
		Orang	%
1.	< 25 tahun	21	24,4
2.	26-35 tahun	44	51,2
3.	36-45 tahun	17	19,8
4.	>46 tahun	4	4,7
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Dari data deskripsi identitas responden berdasarkan umur, menunjukkan bahwa dari 86 orang yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka tingkat prosentase umur responden yang terbesar adalah umur antara 26-35 tahun yakni sebanyak 44 orang, kemudian umur responden dibawah 25 tahun yakni sebanyak 21 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone adalah berumur antara 26-35 tahun.

b. Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden menurut jenis kelamin yaitu menggambarkan profil responden yang dapat diklasifikasikan atas responden berdasarkan jenis kelamin

pria dan wanita. Dimana hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekwensi	
		Orang	%
1.	Pria	46	53,5
2.	Wanita	40	46,5
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Tabel 4.2 yakni deskripsi identitas responden menurut jenis kelamin, dimana dari 86 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka terlihat proporsi responden yang terbesar adalah responden yang berjenis kelamin pria yakni sebanyak 46 orang, sedangkan sisanya adalah wanita yakni sebanyak 40 orang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone adalah pegawai pria.

c. Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Deskripsi identitas responden berdasarkan jenjang pendidikan yakni menguraikan tingkat pendidikan yang dimiliki responden mulai dari tingkat pendidikan SMA, Diploma 3, S1 dan S2. Untuk lebih jelasnya pengidentifikasian responden berdasarkan pendidikan terakhir selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekwensi	
		Orang	%
1.	SMA	29	33,7
2.	Diploma 3	4	4,7
3.	S1	52	60,5
4.	S2	1	1,2
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Tabel 4.3, yakni deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa tingkat proporsi pendidikan responden yang terbesar adalah S1 yakni sebanyak 52 orang, kemudian SMA yakni sebanyak 29 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone lulusan sarjana (S1).

d. Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden adalah berkaitan dengan keseluruhan waktu yang telah dihabiskan oleh pegawai untuk bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone, dimana masa kerja responden selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekwensi	
		Orang	%
1.	<2 tahun	13	15,1
2.	2,1-3 tahun	19	22,1
3.	3,1-4 tahun	14	16,3
4.	4,1-5 tahun	6	7,0
5.	> 5 tahun	34	39,5
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan tabel 4.4 yakni identitas responden menurut masa kerja, terlihat bahwa dari 86 responden yang diamati maka didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja di atas dari 5 tahun yakni sebanyak 34 orang, kemudian responden dengan masa kerja antara 2,1-3 tahun sebanyak 19 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone adalah memiliki masa kerja di atas dari 5 tahun.

e. Identitas responden berdasarkan golongan

Golongan adalah tingkatan jabatan PNS di lingkup Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone, dimana pengidentifikasian responden berdasarkan golongan dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Identitas Responden berdasarkan Golongan

No.	Golongan	Frekwensi	
		Orang	%
1.	Gol. 2	5	5,6
2.	Gol. 3	14	16,3
3.	Gol. 4	1	1,2
4.	Tenaga kontrak	66	76,7
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan tabel identitas responden berdasarkan golongan, dari 86 responden yang diamati maka didominasi oleh tenaga kontrak yakni sebanyak 66 orang, diikuti dengan golongan 3 sebanyak 14 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone adalah sebagai golongan tenaga kerja

f. Identitas responden berdasarkan status perkawinan

Status responden dalam penelitian ini dikategorikan ke dalam dua bagian yakni status menikah dan status belum menikah. Hasil selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut ini : Tabel 4.5

Identitas Responden berdasarkan Status

No.	Status Pegawai	Frekwensi	
		Orang	%
1.	Menikah	48	55,8
2.	Belum menikah	38	44,2
		86	100,0

Sumber : Lampiran SPSS

Dari tabel 4.5 yakni identitas responden berdasarkan status, dari 86 responden yang diamati maka didominasi oleh responden dengan berstatus menikah yakni sebanyak 48 orang, sedangkan sisanya adalah status belum menikah yakni sebanyak 38 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone adalah berstatus menikah.

2. Analisis Indeks Jawaban Responden per Variabel Penelitian (*Human Capital, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Produktivitas Pegawai*)

Analisis indeks jawaban per variabel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini. Terutama mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yaitu menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 (sangat setuju) dan minimal 1 (sangat tidak setuju).

Dari hasil penafsiran skor jawaban maka dapat diketahui penafsiran responden dari hasil kuesioner melalui variabel-variabel yang diinput yang selanjutnya dilakukan pengolahan data SPSS release 23. Namun sebelum itu perlu diketahui terlebih dahulu kriteria analisis deskripsi yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkatan skoring berdasarkan dari penafsiran responden yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Penafsiran Tanggapan Responden

Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat Tidak baik/Sangat rendah
1,80 – 2,59	Tidak baik/Rendah
2,60 – 3,39	Cukup/Sedang
3,40 – 4,19	Baik/tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Dari tabel tersebut di atas maka dapat dilihat penafsiran tanggapan responden berdasarkan kategori skor dari masing-masing variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Indeks Jawaban Responden atas *Human Capital*

Deskripsi variabel *human capital* yaitu merupakan nilai tambah bagi organisasi dalam organisasi, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke organisasi serta perubahan budaya manajemen. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh indeks jawaban responden atas *human capital* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Indeks Jawaban Responden atas *Human Capital*

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	RR	S	SS	Resp.
Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi agar dapat menambah pengetahuan	-	13 (15,1)	28 (32,6)	38 (44,2)	7 (8,1)	3,45
Setiap pegawai harus memiliki keahlian dalam bekerja	-	-	32 (37,2)	32 (37,2)	22 (25,6)	3,88
Setiap pegawai harus memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara profesional	-	1 (1,2)	39 (45,3)	31 (36,0)	15 (17,4)	3,70
Keterampilan yang dimiliki pegawai dapat menjadikan kompetensi dalam bekerja	-	1 (1,2)	38 (44,2)	41 (47,7)	6 (7,0)	3,60
Indeks variabel <i>human capital</i>						3,66

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel deskripsi tanggapan responden mengenai *human capital* sehingga diperoleh indeks variabel *human capital* sebesar 3,66 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada tingkatan skor 3,40-4,19 dan diberikan penafsiran baik atau tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone memiliki *human capital* yang tinggi, karena setiap pegawai memiliki keahlian dalam bekerja (3,88), setiap pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara profesional (3,70), kemudian keterampilan yang dimiliki pegawai dapat menjadikan kompetensi dalam bekerja (3,60), serta setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi agar dapat menambah pengetahuan (3,45).

b. Indeks Jawaban Responden atas Budaya Organisasi

Deskripsi variabel budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh indeks jawaban responden atas budaya organisasi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9

Indeks Jawaban Responden atas Budaya Organisasi

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Resp.
	STS	TS	RR	S	SS	
Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	-	13 (15,1)	28 (32,6)	38 (44,2)	7 (8,1)	3,43
Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu memberikan perhatian secara detail	-	-	32 (37,2)	32 (37,2)	22 (25,6)	3,37
Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada hasil pekerjaan	-	1 (1,2)	39 (45,3)	31 (36)	15 (17,4)	3,50
Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk berorientasi pada tim kerja	-	1 (1,2)	38 (44,2)	41 (47,7)	6 (7)	3,38
Indeks variabel budaya organisasi						3,42

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Berdasarkan hasil persepsi responden atas variabel budaya organisasi maka diperoleh indeks variabel budaya organisasi sebesar 3,42 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada tingkatan skor 3,40-4,19 dan diberikan penafsiran baik atau tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone memiliki budaya organisasi yang kuat atau tinggi, dimana penerapan budaya organisasi dapat dilihat dari Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada hasil pekerjaan (3,50), Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (3,43). Kemudian Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk berorientasi pada tim kerja (3,38), serta Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu memberikan perhatian secara detail (3,37).

c. Indeks Jawaban Responden atas Kepuasan Kerja

Deskripsi variabel kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh

indeks jawaban responden atas kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10

Indeks Jawaban Responden atas Kepuasan Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Resp.
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya senang dengan adanya tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi untuk menyelesaikannya	-	10 (11,6)	40 (46,5)	30 (34,9)	6 (70)	3,37
Setiap pegawai mendapatkan reward yang memadai apabila mencapai hasil kerja sesuai dengan yang ditargetkan	-	3 (3,5)	35 (40,7)	30 (34,9)	18 (20,9)	3,73
Kondisi lingkungan kerja yang ada selama ini telah memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai	-	5 (5,6)	39 (45,3)	27 (31,4)	15 (17,4)	3,60
Saya senang dengan adanya kerja sama dan dukungan dari rekan-rekan kerja lainnya pada divisi yang berbeda	-	2 (2,3)	28 (32,6)	34 (39,5)	22 (25,6)	3,88
Indeks variabel kepuasan kerja						3,64

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Dari data mengenai persepsi responden atas variabel kepuasan kerja maka diperoleh indeks variabel kepuasan kerja sebesar 3,64 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada tingkatan skor 3,40-4,19 dan diberikan penafsiran baik atau tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa Saya senang dengan adanya kerja sama dan dukungan dari rekan-rekan kerja lainnya pada divisi yang berbeda (3,88), Setiap pegawai mendapatkan reward yang memadai apabila mencapai hasil kerja sesuai dengan yang

ditargetkan (3,73). Kemudian kondisi lingkungan kerja yang ada selama ini telah memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai (3,60), serta saya senang dengan adanya tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi untuk menyelesaikannya (3,37).

d. Indeks Jawaban Responden atas Produktivitas kerja pegawai

Deskripsi variabel produktivitas kerja pegawai merupakan faktor penting bagi penentuan keberhasilan organisasi. Jika produktivitas kerja pegawai selalu mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka organisasi akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. produktivitas adalah sikap mental pegawai yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh persepsi jawaban responden atas produktivitas kerja pegawai seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Indeks Jawaban Responden atas Produktivitas Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Skor
	STS	TS	RR	S	SS	Resp.
Kemampuan menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain	-	6 (7)	29 (33,7)	40 (46,5)	11 (12,8)	3,65
Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai dalam pekerjaan	-	-	32 (37,2)	29 (33,7)	25 (29,1)	3,92
Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai.	-	4 (4,7)	24 (27,9)	36 (41,9)	22 (25,6)	3,88
Saya selalu mengoptimalkan segala kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat mengembangkan diri	-	-	29 (33,7)	31 (36)	26 (30,2)	3,96
Saya selalu berusaha untuk memaksimalkan mutu (kualitas) pekerjaan	-	-	26 (30,2)	33 (38,4)	27 (31,4)	4,01
Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien	-	-	22 (25,6)	35 (40,7)	29 (33,7)	4,08
Indeks variabel Produktivitas kerja pegawai						3,92

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Berdasarkan hasil persepsi responden atas variabel produktivitas kerja pegawai maka diperoleh indeks variabel produktivitas kerja pegawai sebesar 3,92 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada tingkatan skor 3,40-4,19 dan diberikan penafsiran baik atau tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone sudah memiliki kinerja kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan efektif

dan efisien (4,08), setiap pegawai selalu berusaha untuk memaksimalkan mutu (kualitas) pekerjaan (4,01), Saya selalu mengoptimalkan segala kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat mengembangkan diri (3,96). Kemudian saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai dalam pekerjaan (3,92), dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai (3,88), serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain (3,65).

3. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan hasil analisis data dalam penelitian ini, maka akan dilakukan uji instrument penelitian guna menguji seberapa valid dan andalnya suatu instrument yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner atau skala, apakah item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Cara yang dilakukan dalam analisis ini, adalah dengan cara mengkorelasikan masing masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang *overestimasi*. Hal ini dikarenakan agar tidak terjadi koefisien item total yang *overestimasi* (estimasi nilai yang lebih tinggi dari yang sebenarnya). Atau dengan kata lain analisis ini menghitung korelasi tiap item dengan skor item yang akan dihitung.

Menurut Sugiyono (2018:143) bahwa bila harga korelasi dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Setelah dilakukan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 23, maka akan dapat disajikan hasil uji validitas dari tiap item pernyataan pada masing masing variabel penelitian yakni *human capital*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Oleh karena itulah dalam pengujian validitas dari setiap variabel penelitian selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Validitas

Variabel Laten	Indikator	<i>Corrected item total correlation</i>	Kesimpulan ($r_{\text{korelasi}} > 0,30$)
<i>Human capital</i> (X1)	X1.1	0,717	Valid
	X1.2	0,707	Valid
	X1.3	0,692	Valid
	X1.4	0,682	Valid
Budaya organisasi (X2)	X2.1	0,748	Valid
	X2.2	0,609	Valid
	X2.3	0,675	Valid
	X2.4	0,687	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Z.1	0,837	Valid
	Z.2	0,752	Valid
	Z.3	0,806	Valid
	Z.4	0,799	Valid
Produktivitas kerja pegawai (Y)	Y ₁	0,748	Valid
	Y ₂	0,804	Valid
	Y ₃	0,673	Valid
	Y ₄	0,766	Valid
	Y ₅	0,745	Valid
	Y ₆	0,734	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel di atas, nampak bahwa seluruh item pertanyaan pada setiap variabel untuk *human capital*, budaya organisasi, kepuasan

kerja dan produktivitas kerja pegawai adalah valid, alasannya karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar jika dibandingkan dengan nilai standar yakni 0,30. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa semua item dalam instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas serta dapat mengukur dengan tepat dan cermat.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu alat ukur baru dapat dipercaya dan diandalkan bila selalu didapatkan hasil yang konsisiten dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda.

Untuk melakukan uji reliabilitas dapat dipergunakan teknik *alpha cronbach's*, dimana suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien kebutuhan sosial atau alpha sebesar 0,60 atau lebih. Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Standar	Keterangan
<i>Human capital</i>	4	0,846	0,60	Reliabel
Budaya organisasi	4	0,844	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	4	0,911	0,60	Reliabel
Produktivitas kerja pegawai	6	0,909	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrument penelitian, seperti yang ada pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa semua instrument penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien kebutuhan sosial/alpha lebih besar dari 0,60. Bila hasil uji reliabilitas ini dikaitkan dengan kriteria indeks koefisien reliabilitas menurut Arikunto (2010) menunjukkan bahwa kebutuhan sosial/alpha instrument penelitian adalah tinggi. Dengan demikian data penelitian bersifat layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Untuk menghindari kesalahan dalam pengujian asumsi klasik maka jumlah sampel yang digunakan harus bebas dari bias (Ghozali, 2012:160). Model regresi berganda yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan bebas dari asumsi klasik statistik baik itu normalitas, multikolineritas maupun heterokedastisitas. Untuk lebih jelasnya uji asumsi klasik dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Menurut Sujarweni (2016:68) bahwa uji normalitas data ini sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan menggunakan uji normalitas dengan *Kolmogorov smirnov test*, dimana menurut

Sujarweni (2016:72) kriteria pengambilan keputusan apabila nilai sig > 0,05 maka data berdistribusi normal, sedangkan apabila nilai sig < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov smirnov test* dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14

Uji Normalitas dengan metode *Kolmogorov Smirnov-Test*

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	Sign.	Kesimpulan
Produktivitas kerja pegawai	<i>Humancapital</i>	0,050	0,200	Data berdistribusi normal
	Budaya organisasi			
	Kepuasan kerja			

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2021

Berdasarkan tabel 4.14 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov smirnov test* yang menunjukkan bahwa nilai statistik *Kolmogorov smirnov* sebesar 0,050 dan nilai probabilitas sebesar 0,200 > 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data yang akan diregresikan dalam analisis regresi linear berganda sudah berdistribusi normal, sehingga data dapat diproses lebih lanjut.

b. Uji Multikolinieritas

Uji *multikolinieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel dependen. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai

tolerance kurang dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10. Adapun hasil pengujian multikolinieritas dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Nilai *Tolerance* dan Nilai VIF

Variabel Dependen	Variabel Independen	Collinearity Statistics		Kesimpulan
		Tolerance	VIF	
Produktivitas	<i>Human capital</i>	0,615	1,627	Tidak terjadi
Kerja pegawai	Budaya organisasi	0,815	1,226	Multikolinieritas
	Kepuasan kerja	0,558	1,791	

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.15 yakni hasil uji multikolinieritas terlihat bahwa setiap variabel bebas yang diteliti yakni *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak ada yang memiliki nilai *tolerance* yang kurang dari 0,10 dan selain itu tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 10. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa setiap variabel bebas yang diamati bebas dari gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Ghozali (2013:142) salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji Glejser.

Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.16
Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Nilai Sign.	Nilai Standar	Keterangan
<i>Human capital</i>	0,063	0,05	Bebas heterokedastisitas
Budaya organisasi	0,722	0,05	Bebas heterokedastisitas
Kepuasan kerja	0,571	0,05	Bebas heterokedastisitas

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2021

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser maka dapat diketahui bahwa ketiga variabel independen yaitu *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

5. Pengaruh *Human Capital* dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Analisis pengaruh *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap terhadap produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan analisis persamaan regresi model 1 dan model 2. Dari hasil olahan

data persamaan regresi yang diolah dengan menggunakan program SPSS release 23 maka dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (Model 1)

Berdasarkan hasil olahan data yaitu pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bonedengan menggunakan program SPSS 23 maka dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil Olahan Data Regresi mengenai *Human capital* dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai diolah dengan SPSS 23

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.003	.459		.007	.994
<i>Human Capital</i>	.678	.095	.589	7.167	.000
Budaya Organisasi	.339	.079	.351	4.274	.000
R = 0,664					
R ² = 0,442					
Fhitung = 32,808					
Sign = 0,000					

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 23

Berdasarkan hasil olahan data regresi dengan menggunakan SPSS release 23 maka akan disajikan persamaan regresi yaitu :

$$Y = 0,003 + 0,589X_1 + 0,351X_2$$

Dari hasil persamaan regresi yang telah diuraikan di atas maka akan disajikan interpretasi dalam penelitian ini yaitu :

$\beta_0 = 0,003$, menunjukkan bahwa semakin baik *human capital* dan budaya organisasi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

$\beta_1 X_1 = 0,589$, dapat diartikan bahwa peningkatan *human capital* akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

$\beta_2 X_2 = 0,351$, dapat diartikan bahwa peningkatan budaya organisasi maka akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada kantor kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antara *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone maka dapat dilihat dari nilai R. Namun sebelum dilakukan interpretasi korelasi maka terlebih dahulu akan disajikan interval nilai koefisien korelasi dan determinasi, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18

Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Interval Korelasi	Kekuatan Hubungan
KK = 0	Tidak Ada
0,00 < KK < 0,20	Sangat rendah atau Lemah Sekali
0,20 < KK < 0,40	Rendah atau Lemah
0,40 < KK < 0,70	Cukup atau Sedang
0,70 < KK < 0,90	Tinggi atau Kuat
0,90 < KK < 1,00	Sangat Tinggi atau Kuat sekali

Sumber : Sugiyono (2018)

Berdasarkan tabel 4.18 yaitu interval nilai koefisien korelasi dan kekuatan hubungan, maka dengan nilai $R = 0,664$ dapat diartikan bahwa kekuatan antara *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai berada pada kategori cukup atau sedang, sebab berada pada kisaran $0,40 < KK < 0,70$. Kemudian dengan nilai $R^2 = 0,442$, hal ini dapat diartikan bahwa *human capital* dan budaya organisasi dapat menjelaskan kepuasan kerja yaitu sebesar 44,2%. Sedangkan sisanya sebesar 55,8% ($1 - 44,2 \times 100$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian dalam pengujian hipotesis penelitian ini maka dapat dilakukan dengan uji parsial dan uji serempak yaitu :

a) Uji parsial (uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan dalam menguji pengaruh *human capital* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Dimana hasil

olahan data regresi dengan SPSS release 23 maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,000, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa *human capital* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,000, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

b) Uji Serempak (uji f)

Uji serempak yaitu suatu analisis untuk menguji apakah *human capital* dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Sehingga dengan analisis serempak (uji F) diperoleh nilai $F_{hitung} = 32,808$ dan nilai sig. = 0,000. Dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa *human capital* secara bersama-sama berpengaruh serempak terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

b. Pengaruh *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Model 2)

Untuk mengetahui pengaruh *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang maka sebelumnya akan disajikan hasil olahan data regresi melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19
Hasil Olahan Data Regresi *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.649	.364		1.783	.078
<i>Human Capital</i>	.233	.095	.222	2.444	.017
Budaya Organisasi	.170	.070	.193	2.451	.016
Kepuasan Kerja	.502	.087	.550	5.776	.000
R = 0,765					
Adjusted Rsquare = 0,570					
Fhitung = 38,607					
Sign = 0,000					

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 23

Hasil olahan data regresi dengan menggunakan SPSS release 23 maka akan disajikan persamaan regresi yaitu :

$$Y = 0,649 + 0,222X_1 + 0,193X_2 + 0,550X_3$$

Dari hasil persamaan regresi yang telah diuraikan di atas maka akan disajikan interpretasi dalam penelitian ini yaitu :

β_0 = 0,649, menunjukkan bahwa dengan adanya *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja maka dapat meningkatkan

produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

$\beta_1 X_1 = 0,222$, dapat diartikan bahwa peningkatan *human capital* memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

$\beta_2 X_2 = 0,193$, dapat diartikan bahwa peningkatan budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

$\beta_3 X_3 = 0,550$, dapat diartikan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

Kemudian untuk mengetahui hubungan antara *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone maka dapat dilihat dari nilai R atau korelasi. Dimana diperoleh nilai $R = 0,765$ yang dapat diartikan bahwa kekuatan antara *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai berada pada kategori tinggi atau kuat, sebab berada pada kisaran $0,70 < R < 0,90$. Selanjutnya dengan nilai koefisien determinasi yang diperoleh dari nilai adjusted $R^2 = 0,570$, hal ini dapat diartikan bahwa *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat

menjelaskan produktivitas kerja pegawai yaitu sebesar 57%. Sedangkan sisanya sebesar 43% ($100 - 57 \times 100$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian dalam pengujian hipotesis penelitian ini maka dapat dilakukan dengan uji parsial dan uji serempak yaitu :

a) Uji parsial (uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan dalam menguji pengaruh *human capital*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Dimana hasil olahan data regresi dengan SPSS release 23 maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,017, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = $0,017 < 0,05$ berarti dapat dikatakan bahwa *human capital* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,016, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = $0,016 < 0,05$ berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

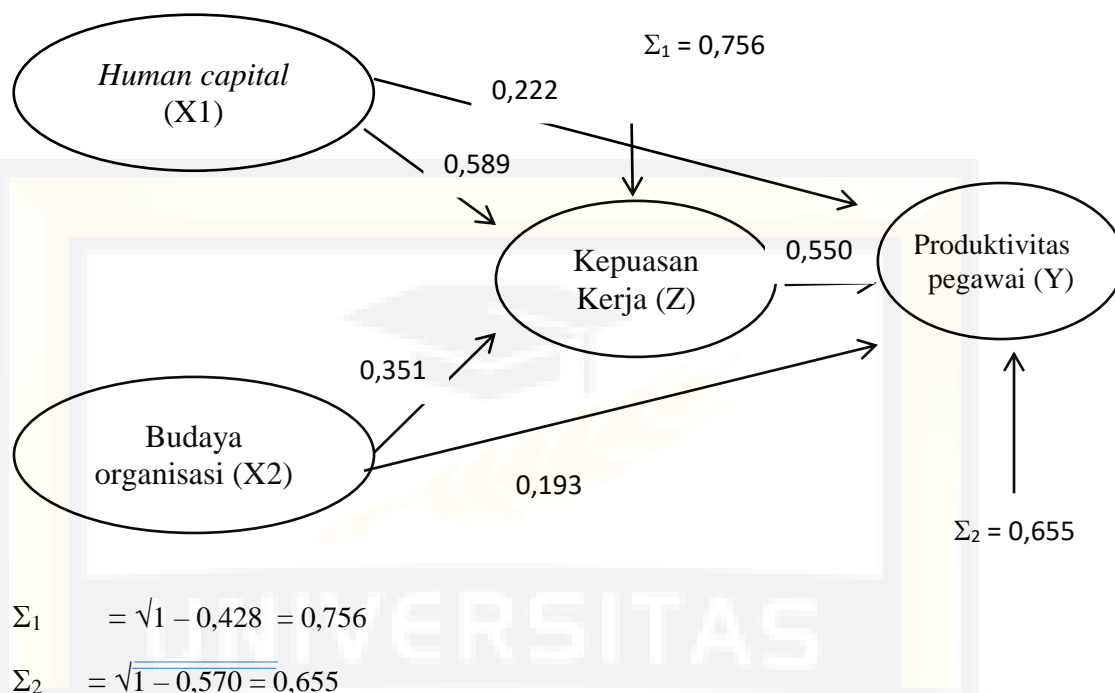
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai

Hasil uji parsial diperoleh nilai $\text{sig} = 0,000$, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ berarti dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

6. Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu tehnik analisis yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel dependen melalui *interveningnya*. Dimana yang menjadi variabel independennya adalah *human capital* dan budaya organisasi, sedangkan yang menjadi variabel dependennya adalah produktivitas kerja pegawai. Tujuan dilakukannya pengujian jalur pada penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh langsung *human capital* dan budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dan untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone.

Setelah dilakukannya hasil analisis regresi linear berganda, maka dalam penelitian ini akan dilakukan hasil analisis jalur guna dapat membuktikan pengujian hipotesis pada penelitian ini, namun sebelumnya terlebih dahulu akan disajikan gambar uji jalur yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.2 yaitu :



Gambar 4.2
Pengujian Jalur (*Path analysis*)

Sumber : Data diolah, tahun 2021

Berdasarkan Gambar 4.2 yakni hasil pengujian jalur pada penelitian ini maka akan disajikan hasil pengujian jalur yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian jalur pada penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi linear berganda maka dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone sebesar 22,20 persen ($0,222 \times 100$). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *human capital* melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 32,40 persen ($0,589 \times 0,550 \times 100$). Sehingga besarnya total pengaruh *human capital* terhadap

produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 54,60 persen ($0,222 + 0,324 \times 100$).

Untuk dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone maka akan dilakukan hasil uji *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.20
Hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh *Human Capital*
Terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.589	Sobel test: 4.42650999	0.07318407	0.00000958
b	0.550	Aroian test: 4.39854891	0.07364929	0.0000109
s _a	0.095	Goodman test: 4.45501117	0.07271587	0.00000839
s _b	0.087	Reset all	Calculate	

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 4.20 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* mengenai pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone maka dengan nilai *pvalue* sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan pada penelitian ini yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *human capital* pada masing-masing pegawai maka akan diikuti oleh adanya kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone. Temuan pada penelitian ini memberikan implikasi bahwa dengan adanya *human*

capital pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya maka akan membuat pegawai merasa puas bekerja pada kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone. Dimana dengan adanya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas kerjanya. Dengan demikian maka pada penelitian ini menerima hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian jalur pada penelitian ini yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, dimana penelitian ini diolah dengan analisis regresi linear berganda maka besarnya pengaruh langsung sebesar 19,30 persen ($0,193 \times 100$). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebesar 19,31 persen atau ($0,351 \times 0,550 \times 100$). Dengan demikian maka total pengaruhnya ditetapkan sebesar 38,40 persen ($0,193 + 0,191 \times 100$).

Kemudian akan dilakukan hasil uji *sobel test* pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone maka akan dilakukan melalui hasil uji *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.21 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.21

Hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.351	Sobel test:	3.63507701	0.05310754	0.0002779
b	0.550	Aroian test:	3.60501279	0.05355043	0.00031214
s _a	0.079	Goodman test:	3.66590617	0.05266092	0.00024646
s _b	0.087	Reset all	Calculate		

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 4.21 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone yang pada penelitian ini, diperoleh nilai $pvalue = 0.000 < 0.05$. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Bone maka pegawai akan merasa puas bekerja sehingga berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian pada hipotesis penelitian ini telah sesuai dengan yang dikemukakan sebelumnya.

Kemudian akan disajikan ringkasan dari hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang dapat ditunjukkan melalui tabel 4.22 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Uji Jalur	Standar Coeficient		Total Pengaruh	pvalue	Kesimpulan
		Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung			
H1	<i>Human capital</i> terhadap kepuasan kerja pegawai	0,589	-	0,589	0,000	(+) signifikan
H2	Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai	0,351	-	0,351	0,000	(+) signifikan
H3	<i>Human capital</i> terhadap produktivitas kerja pegawai	0,222	-	0,222	0,017	(+) signifikan
H4	Budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai	0,193	-	0,193	0,016	(+) signifikan
H5	Kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai	0,550	-	0,550	0,000	(+) signifikan
H6	<i>Human capital</i> terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja	0,222	0,324	0,546	0,000	(+) memediasi
H7	Budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja	0,193	0,191	0,384	0,000	(+) memediasi

Sumber : Hasil olahan data, 2021

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dalam menguji pengaruh langsung dan tidak langsung *human capital* dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone. Sehingga pembahasan pengaruh masing-masing variabel penelitian dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil persepsi pegawai mengenai *Human Capital* pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana dari hasil persepsi pegawai mengemukakan *human capital* yang dimiliki oleh pegawai sudah tergolong tinggi, alasannya karena pegawai yang bekerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone selalu mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan agar dapat menambah pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu dari persepsi pegawai selalu memiliki keahlian dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian dari persepsi pegawai terkait dengan *human capital* pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana adanya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara professional, dan juga dari persepsi pegawai bahwa ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dapat menjadikan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Pengujian hipotesis yaitu pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana dari hasil analisis data penelitian ini yang membuktikan bahwa *human capital* telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya *human capital* yang dimiliki oleh

setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan membuat pegawai merasa puas bekerja pada organisasi yang menjadi tempat bekerja.

Menurut Tjiptohadi Sawarjuwono (2015:75) bahwa *human capital* menentukan suatu perusahaan berhasil dalam menghadapi persaingan, dimana dijelaskan bahwa *human capital* menggambarkan kemampuan kolektif organisasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Semakin baik kemampuan maka akan memberikan kepuasan dalam bekerja. Penelitian Yuni Kasmawati (2018) menemukan bahwa *human capital* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati (2018) dan telah sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tjiptohadi Sawarjuwono (2015:75).

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil persepsi pegawai mengenai pengaruh budaya organisasi pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana dari hasil persepsi pegawai menemukan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone sudah dipersepsikan tinggi, hal ini dapat dilihat dari adanya kesempatan bagi pegawai untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, kemudian persepsi pegawai bahwa Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone selalu mendorong setiap pegawai dalam

melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu memberikan perhatian secara detail.

Kemudian dari persepsi pegawai terkait bahwa Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada hasil pekerjaan. Begitu pula dengan persepsi pegawai bahwa Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone selalu memberikan dorongan bagi setiap pegawai agar dalam melaksanakan pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada tim kerja, tujuannya agar memberikan kemudahan bagi pegawai dalam bekerja sama dengan sesama pegawai lainnya.

Yateno (2020:325) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang suatu perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Budaya merupakan perwujudan dari tingkah laku para pelaku dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Dibutuhkannya budaya

organisasi dalam pemahaman organisasi, karena budaya organisasi mempelajari tentang perilaku yang khas sebagai identitas dari organisasi tersebut untuk mengembangkan kinerja para perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Penelitian Sunarso (2009) hasil temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan pendapat Yateno (2020:325) dan penelitian Sunarso (2009).

3. Pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan *human capital* pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana skor jawaban pegawai dengan penerapan *human capital* adalah pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menambah pengetahuan. Sehingga dalam meningkatkan kinerja pegawai maka perlunya pimpinan kantor lebih banyak meningkatkan kesempatan kepada masing-masing pegawai untuk senantiasa mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menunjang kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian skor jawaban pegawai yang dianggap paling tinggi kontribusinya sehingga *human capital* dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah setiap pegawai harus memiliki keahlian dalam bekerja, serta setiap pegawai harus memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara professional, ini harus diperhatikan oleh setiap organisasi

untuk lebih meningkatkan keahlian dalam bekerja. Sementara setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi agar dapat menambah pengetahuan, ini harus diperhatikan oleh kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone untuk memberikan kesempatan kepada setiap pegawai agar mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.

Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana hasil penelitian ini menemukan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa *human capital* pegawai dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dimana semakin tinggi *human capital* yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dicapai oleh pegawai.

Prasojo (2017) mengatakan bahwa modal manusia (*Human capital*) adalah unsur yang sangat penting dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya, jika dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian (2013) bahwa penerapan *human capital* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Penelitian Ulum, dkk. (2017) hasil penelitian bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, artinya semakin baik *human capital* maka semakin baik pula kinerja

pegawai. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Prasajo (2017) sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti dan selain itu mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Dian (2013) dan Rajak Adnan, *et.al.* (2018).

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan budaya organisasi pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana skor jawaban pegawai dengan penerapan budaya organisasi adalah Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada hasil pekerjaan, harus dipertahankan oleh Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, sedangkan indikator yang memberikan pengaruh terendah bahwa Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu memberikan perhatian secara detail harus terus diperhatikan oleh pihak Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone.

Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa

budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Edison (2016:233) bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerjase bagi salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi. Budaya merupakan implementasi dari sikap atau perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eviyan Ihsani, dkk. (2018) hasil temuan bahwa terdapat hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana skor jawaban pegawai terkait dengan kepuasan kerja adalah saya senang dengan adanya kerja sama dan dukungan dari rekan-rekan kerja lainnya pada divisi yang berbeda, hal ini harus dipertahankan oleh Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, kemudian skor jawaban terendah bahwa saya senang dengan adanya tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi untuk menyelesaikannya, ini harus diperhatikan oleh setiap pegawai agar

dapat menyelesaikan setiap tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi bagi pegawai untuk menyelesaikannya.

Menurut Badriyah (2015:229) bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Organisasi dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih efektif dan produktif daripada organisasi dengan pegawai yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Dede Hamdani, dkk. (2014) hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

6. Pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* yaitu pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana dari temuan yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepuasan kerja pegawai dapat memediasi secara parsial pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone. Temuan ini mengindikasikan bahwa *human capital* dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam

meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Penelitian Yuni Kasmawati (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari human capital terhadap loyaltias pegawai sehingga bisa dilakukan upaya-upaya untuk mengelola *human capital* dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar tercapai kepuasan kerja sehingga tercipta loyalitas dosen.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone

Hasil uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dimana dari temuan yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepuasan kerja pegawai dapat memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Penelitian Wicaksono, Wahyu (2015) bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka akan dapat disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis mengenai pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dengan demikian maka hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.
2. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, sehingga kedua yang diajukan dapat diterima.
3. Hasil analisis mengenai pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan terbukti kebenarannya.

4. Dari hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, sehingga hipotesis keempat yang diajukan terbukti kebenarannya.
5. Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone, sehingga hipotesis kelima yang diajukan dapat diterima.
6. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone. Sehingga hipotesis keenam yang diajukan terbukti kebenarannya.
7. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional kabupaten Bone. Sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan terbukti kebenarannya.

B. Saran saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai bahan masukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka disarankan agar perlunya setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi, hal ini dimaksudkan agar dapat menambah pengetahuan.
2. Disarankan kepada Instansi agar selalu menempatkan supervisi dalam memonitoring setiap pelaksanaan tugas pekerjaannya secara detail, sehingga dapat diketahui tingkat kesalahan yang dilakukan.
3. Sebaiknya Instansi memberikan pelatihan-pelatihan bagi setiap pegawai, agar setiap pegawai memiliki keterampilan dan keahlian dan hal ini menjadikan kompetensi bagi pegawai dalam bekerja.
4. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai maka sebaiknya setiap pegawai harus membentuk tim kerja sehingga hal ini dapat memudahkan bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.
5. Perlunya setiap pegawai diberikan tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi untuk menyelesaikannya.
6. Sebaiknya setiap pegawai harus saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja, hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai
7. Disarankan agar perlunya setiap pegawai memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain, sehingga tidak membebani pekerjaan yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ahmad Pella Darwin (2020) Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai *Managing Employee Satisfaction and Engagement*, cetakan pertama, AIDA Infini Maksima
- Baworadi, M., Tewal, B., dan Raintung, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. FIF Group Manado. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi. ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2. Hal 712-724. <http://media.neliti.com/media/publications/131392-IDpengaruhkepemimpinantransaksional.pdf> Diakses pada 7 September 2018
- Badriyah, M. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan pertama. Bandung : Pustaka Setia.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Baworadi, M., Tewal, B., dan Raintung, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. FIF Group Manado. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi. ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2. Hal 712-724. http://media.neliti.com/media/publications/131392-ID_pengaruh_kepemimpinan-transaksional_dan.pdf Diakses pada 7 September 2018
- Dede Hamdani, dkk (2014) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi DKI Jakarta. Jurnal Ilmiah Econosains. E-ISSN :2252-8490.
- Duha, Timotius. (2016). Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Deepublish. Diakses dari <https://books.google.co.id/books?id=4JJoDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Dwiki Ananto Yudo (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Prosiding seminar Nasional. Vol.1 No.1 (2021). ISSN : 2798-8805
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

- Effendy, Onong Uchjana. (2015). Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek Komunikasi. Bandung: PT. Citra Aditia Bakti.
- Eko, Widodo Suparno. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Elbandiansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesatu. Malang: IRDH.
- Eviyan Ihsani, Karma Syarif, Yetty Khusnul Hayati (2018), Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Mitra Konservasi Indonesia (Cico Resort). Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- Fahmi, Irham. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta
- FX. Suwanto* (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Jurnal Manajemen UNTAR. Home > Vol.11 No.2. E-ISSN : 2549-8797. ISSN : 1410-3583.
- Gaol L, Jimmy. (2014). *AtoZ Human Capital* : Manajemen Sumber DayaManusia. Jakarta, Grasindo
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Kedua puluh tiga. Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara
- Iwan Sukoco dan Dea Prameswari, (2017) *Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management. Jurnal AdBispreneur* Vol. 2, No. 1, April 2017 Hal. 93-104
- Jatmiko.2013. Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Jurnal ISSN Vol.6, 2017 Hal : 5088-5115 <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/31880/20112> diakses tanggal 01 maret 2018
- Kinarti Widiari Lestari, (2016) “Pengaruh Modal Manusia Terhadap Produktivitas di Indonesia”.
- Kembuan, R., Tawal, B., dan Trang, I. (2018). Etos Kerja, Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK, Bitung. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi. ISSN 2303-1174 Vol. 6 No. 3. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/index> diakses 23 September 2018

- Kuswadi. 2014. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. Jakarta: PT. Elex M Komputindo.
- Lantip Diat Prasojo, dkk (2017) Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan edisi Pertama, cetakan pertama, Yogyakarta, UNY Press,
- Lucia, R., Kawet, L., dan Trang, I (2016) Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Katolik De La Salle Manado). Jurnal EMBA, Vol.3, Hal. 719-728, September 2015 <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/17568/17098> diakses tanggal 01 Maret 2018.
- Luthans, Fred. 2016. *Organizational Behavior*. Eigt Edition. New York: McGraw-Hill Co.
- Martoyo, Susilo. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta, BPFE.
- Milla. Sasuwe, Bernhard, Tewal, Yantje. Uhing (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Pegawai PT. Air Manado. Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2408 – 2417. ISSN 2303-1174.
- Nanang Tegar, (2019), Strategi Pengelolaan SDM Dan Pegawai Dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis, Yogyakarta, Quadran
- Nanda Aulia, Sri Indarti, dan Yulia Efni, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. Procuratio Vol.5, No.2, Juni 2017. e-ISSN 2580-3743.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prayedi Cahya Nugraha Heru Susilo. Dkk. (2018) Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan *Advertising* dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi *Advertising* dan Periklanan Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No. 2 April 2018 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Rivai, Veithzal. (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek. Cetakan Kedua. Jakarta: Rajagrafindo Persada. Pertama. Diedit oleh Triyana Iskandarsyah. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Rizki Wahyuniardi (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Jurnal Optimasi Sistem Industri - Vol. 17 No. 2 (2018) 143-151. ISSN (Print) 2088-4842. ISSN (Online) 2442-8795.

- Richi Setria (2020) Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Neo Hotel Group Jakarta. *Jurnal Human Capital Development*, Vol. 7, No.2, Edisi 18, 12-31, 2020.
- Rusdiana dan Tatang Ibrahim, (2020), Manajemen Pengembangan *Human Capital*, cetakan pertama, Bandung, Yrama Widya
- Safitri, K. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada PT Bitratex Industries Semarang. *Jurnal Program Studi Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang
- Setria Feri, dkk (2020) Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *NOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* Volume 4, Nomor 1, Desember 2020. Universitas Lancang KuningPekanbaru.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2013. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Cetakan kesembilan Jakarta Bumi Aksara.
- Sinta Sundari Heriyanti (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (Yesya)* Vol.4 No.1 (2021) Universitas Pelita Bangsa.
- Shella Prahasti (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Jurnal* Vol.7 No.2 (2018) P-ISSN : 2252-6544. E-ISSN : 2502-356X.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta, Andi Offset.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sumual, Tinneke aEvie Meggy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Surabaya Penerbit : R.A.D.Rozarie.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, MenciptakanKeunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi

- Steven Set Xaverious Tumbelaka, T. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Intention Leave pada PT. Bitung Mina Utama. Magister Ilmu Administrasi Bisnis.
- Sutrisno. Edy,(2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama, Cetakan kesepuluh, Jakarta, Penerbit : Prenadamedia Group.
- Sunarso (2009) Dampak Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 9, No. 1, April 2009 : 75 – 85
- Sunyoto, Danang. (2016). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Stewart, Thomas, (2013), *Intellectual Capital : The Wealth of Organizations*. Nicholas Bradley, Publishing. London
- Stephen, A, (2016). *Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma* Jurnal International Journal of Business and Management Invention. Vol.11 2015 <http://www.cscanada.net/index.php/hess/article/viewFile/8876/pdf> diakses tanggal 01 maret 2018
- Suwandi (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Magister Psikologi UMA. Universitas Medan Area. ISSN : 2085-6611 (Print), ISSN : 2502:4590 (Online)
- Tjiptohadi Sawarjuwono, A. P. K. (2015). *Intellectual Capital:Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research)*Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, 5(1), 35–57.
- Triatna,Cepi. (2015). Perilaku Organisasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tobari. (2016). Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah. Yogyakarta Budi Utama
- Ulum, Miftahul, Muhammad Mansur, Fahrurozi Rahman (2017), Pengaruh Human Capital Dan *Employee Engagement* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bea Cukai Kanwil Jatim II). E-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma
- Wibowo, (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Jakarta, Rajagrafindo Persada
- Winardi, Setiono. (2014). *Human Capital* Sebagai Sarana Keberhasilan Bisnis. www.linkedin.com/pulse/2014071823434-7779149-human-capital.

- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling : Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek. Jakarta.
- Yateno, (2020). *Perilaku Organisasional Corporate Approach*, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : UPP STIM YKPN
- Yuni Kasmawati(2018) Pengaruh Capital dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Dosen Yang Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Dosen Universitas Budi Luhur. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 5 No. 1 (Sept 2018) 18-36. P-ISSN : 2356-4848, e-ISSN : 2528-6153.
- Yuniarsiah, Tjuju dan Suwatno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yuliantarti, K. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Direktorat Jenderal Basis Pegawai di Kementerian Perindustrian *The people generally know that our employees have civil service performance (performance) is not so good in completing a task. The performance of the civil serva.*
- Zuki, K. (2016). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Manajemen*. Edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta. Deepublish.

Lampiran 1
Permohonan : Pengisian Kuesioner Penelitian
Lampiran : Satu rangkap kuesioner penelitian

Kepada
Yth. Bapak/Ibu/Sdr(i) Pegawai pada Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan
Nasional Kabupaten Bone

Di –
Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan kami yang berupa penyusunan tesis yang berjudul : **“ANALISIS *HUMAN CAPITAL*, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI PADA INSTANSI AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BONE”**, maka kami memohon bantuan bapak/ibu/Sdr(i) saudara untuk mengisi angket yang kami sampaikan guna memperoleh data sesuai yang diinginkan.

Kuesioner ini murni hanya untuk penelitian dan bukan tes psikologi dari atasan atau darimanapun, maka dari itu Bapak/Ibu/Sdr. tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr. selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, dan peneliti akan menjamin kerahasiaan data dan identitas serta jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan.

Demikian surat pengantar kuesioner ini dibuat, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr(i), diucapkan terima kasih.

Makassar, Nopember 2021
Hormat saya,

ARI SANTOSA

KUESIONER PENELITIAN

BAGIAN A

Kuesioner untuk Pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Isilah identitas Sdr (i) sebagai berikut :

1. Umur
 - Dibawah 25 tahun
 - 26 – 35 tahun
 - 36 – 45 tahun
 - Diatas 46 tahun
2. Jenis Kelamin
 - Pria Wanita
3. Tingkat pendidikan terakhir
 - Sekolah Menengah Atas
 - Akademi (Diploma 3)
 - S₁
 - S₂
 - S₃
4. Masa Kerja
 - Dibawah 2 tahun
 - 2,1 – 3 tahun
 - 3,1 – 4 tahun
 - 4,1 – 5 tahun
 - Diatas 5 tahun
5. Golongan
 - Gol. 1
 - Gol.2
 - Gol.3
 - Gol. 4
 - Tenaga Kontrak
6. Status Pegawai
 - Menikah
 - Tidak menikah

BAGIAN B

Mohon dijawab dengan jujur atas pertanyaan yang diajukan di bawah ini menurut persepsi Bapak/Ibu/Sdr(i) mengenai Analisis *Human Capital*, Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone. Berilah tanda checklis (√) pada alternatif jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan bapak/ibu/Sdr(i) dengan ketentuan sebagai berikut :

PETUNJUK:

Sangat Tidak Setuju _____ Sangat Setuju

 1 2 3 4 5

Ketentuan :

- Pilih angka 1 jika anda sangat tidak setuju (STS)
- Pilih angka 2 jika anda tidak setuju (TS)
- Pilih angka 3 jika anda ragu-ragu (RR)
- Pilih angka 4 jika anda setuju (S)
- Pilih angka 5 jika anda sangat setuju (SS)

A. *HUMAN CAPITAL* (X₁)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi agar dapat menambah pengetahuan					
2.	Setiap pegawai harus memiliki keahlian dalam bekerja					
3.	Setiap pegawai harus memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara professional					
4.	Keterampilan yang dimiliki pegawai dapat menjadikan kompetensi dalam bekerja					

B. BUDAYA ORGANISASI (X₂)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya					
2.	Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu memberikan perhatian secara detail					
3.	Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada hasil pekerjaan					
4.	Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai agar dalam melaksanakan tugas pekerjaannya untuk selalu berorientasi pada orang					
5.	Instansi tempat saya bekerja mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk berorientasi pada tim kerja					

C. PRODUKTIVITAS PEGAWAI (Y)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain					
2.	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai dalam pekerjaan					
3.	Dalam lingkungan kerja sikap saling menghormati dan saling menghargai sesama rekan kerja dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai.					
4.	Saya selalu mengoptimalkan segala kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat mengembangkan diri					
5.	Saya selalu berusaha untuk memaksimalkan mutu (kualitas) pekerjaan					
6.	Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien					

D. KEPUASAN KERJA (Z)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya senang dengan adanya tantangan pekerjaan sehingga memberikan motivasi untuk menyelesaikannya					
2.	Setiap pegawai mendapatkan reward yang memadai apabila mencapai hasil kerja sesuai dengan yang ditargetkan					
3.	Kondisi lingkungan kerja yang ada selama ini telah memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai					
4.	Saya senang dengan adanya kerjasama dan dukungan dari rekan-rekan kerja lainnya pada divisi yang berbeda					

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU/SDR(i)

DALAM MENGGISI KUESIONER INI

BOSOWA



LAMPIRAN 2 : DATA RESPONDEN

No Resp	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja	Golongan	Status Pegawai
1	3	1	1	4	5	1
2	1	2	1	1	5	2
3	3	2	3	5	5	2
4	3	2	1	5	5	2
5	1	2	1	1	5	1
6	2	2	1	5	2	1
7	2	1	1	5	5	1
8	2	1	1	2	5	2
9	1	2	1	1	5	2
10	3	1	1	5	3	1
11	3	2	3	5	2	1
12	2	1	2	5	2	1
13	2	1	3	1	3	2
14	4	2	3	5	3	1
15	3	2	4	5	4	1
16	2	2	3	5	3	1
17	1	2	1	2	5	2
18	2	1	3	2	5	2
19	2	1	1	5	5	1
20	3	2	3	5	3	1
21	2	1	3	2	5	1
22	1	1	3	1	5	1
23	1	1	3	1	5	1
24	3	2	3	5	5	1
25	1	2	1	2	5	1
26	1	1	1	1	5	2
27	2	1	3	3	5	2
28	1	2	3	2	3	2
29	3	2	3	5	3	1
30	3	1	3	5	5	1
31	2	1	3	2	2	2
32	1	2	1	2	5	2
33	2	1	3	5	5	1
34	4	1	1	5	3	1
35	3	1	3	5	5	1
36	2	1	1	3	5	2
37	3	1	3	5	3	1
38	2	1	2	5	5	2
39	2	2	3	3	5	1
40	2	2	3	3	5	2
41	4	2	3	5	5	1
42	2	2	3	3	5	2
43	2	1	3	5	3	1
44	2	2	1	5	5	1
45	2	1	3	5	5	1

46	1	1	2	2	5	1
47	2	2	3	5	5	2
48	2	1	3	2	3	1
49	2	1	3	3	5	1
50	3	2	3	5	3	1
51	1	2	1	1	5	2
52	1	2	1	1	2	2
53	2	1	3	3	5	1
54	2	1	3	5	5	2
55	3	2	3	5	5	1
56	2	1	3	2	5	1
57	2	1	3	2	5	1
58	1	1	1	2	5	2
59	4	1	3	5	3	1
60	1	1	1	2	5	2
61	3	1	1	5	5	1
62	2	1	3	4	5	1
63	2	1	3	4	5	1
64	2	1	3	2	5	2
65	2	1	1	4	5	2
66	1	1	1	3	5	2
67	1	2	1	1	5	2
68	3	2	1	5	5	1
69	1	1	3	5	5	2
70	2	1	3	4	5	1
71	2	1	3	5	5	1
72	3	2	3	2	5	1
73	2	1	1	4	5	2
74	2	1	3	3	3	1
75	2	2	2	5	5	2
76	2	2	3	3	5	2
77	1	2	1	1	5	2
78	2	2	3	2	5	1
79	2	2	3	1	5	2
80	1	2	1	2	5	2
81	2	1	3	1	5	2
82	2	1	3	3	5	1
83	2	2	3	2	5	2
84	2	2	3	3	5	1
85	1	2	3	3	5	2
86	2	2	3	3	5	2

LAMPIRAN 3 : REKAP JAWABAN RESPONDEN

No Resp	Human Capital				X1	Budaya Organisasi				X2	Kepuasan Kerja				Z	Produktivitas Kerja Pegawai						Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
1	3	5	4	3	3,75	4	5	4	4	4,25	4	4	5	4	4,25	4	5	4	5	4	4	4,33
2	2	4	4	3	3,25	4	4	4	4	4,00	3	3	4	4	3,50	4	4	4	5	4	4	4,17
3	3	4	4	3	3,50	4	4	4	4	4,00	3	4	3	3	3,25	4	4	4	5	5	4	4,33
4	3	4	5	3	3,75	5	4	4	5	4,50	3	4	3	4	3,50	5	4	5	4	5	5	4,67
5	3	3	5	4	3,75	4	3	4	5	4,00	3	4	3	4	3,50	5	4	5	4	4	5	4,50
6	3	3	4	4	3,50	4	3	5	5	4,25	3	4	3	4	3,50	4	4	4	5	5	5	4,50
7	4	5	4	4	4,25	4	3	5	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4	5	4,33
8	4	4	4	4	4,00	3	3	4	4	3,50	3	4	3	4	3,50	4	3	4	5	4	4	4,00
9	4	4	4	5	4,25	3	2	4	4	3,25	4	5	5	4	4,50	4	5	4	5	5	5	4,67
10	4	4	3	5	4,00	3	2	4	3	3,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	5	4,17
11	5	4	3	4	4,00	3	2	3	3	2,75	4	5	4	5	4,50	4	5	4	5	5	5	4,67
12	5	4	3	4	4,00	2	3	2	3	2,50	4	5	4	5	4,50	4	5	4	5	5	5	4,67
13	5	4	3	4	4,00	2	3	2	2	2,25	5	4	4	5	4,50	4	5	5	5	5	4	4,67
14	4	5	4	4	4,25	2	3	2	2	2,25	5	4	5	5	4,75	4	5	5	5	5	5	4,83
15	4	5	5	4	4,50	2	3	3	2	2,50	5	4	5	4	4,50	4	5	5	5	5	5	4,83
16	4	5	4	4	4,25	3	3	3	2	2,75	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	5	3	4,17
17	4	5	5	4	4,50	3	4	3	3	3,25	4	5	4	4	4,25	4	5	4	4	4	5	4,33
18	4	5	5	4	4,50	3	4	3	3	3,25	4	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5,00
19	3	3	3	3	3,00	3	4	4	3	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3	3	3,17
20	3	3	3	3	3,00	3	4	4	3	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	5	3	3	3	3,33
21	3	3	3	3	3,00	4	5	4	4	4,25	3	3	3	3	3,00	2	3	5	3	3	3	3,17
22	2	3	3	3	2,75	4	5	5	4	4,50	3	3	3	3	3,00	2	3	5	3	3	3	3,17
23	4	5	4	5	4,50	4	5	5	4	4,50	4	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5,00
24	4	5	4	3	4,00	4	4	4	5	4,25	4	5	4	5	4,50	4	5	5	5	5	4	4,67
25	4	4	4	4	4,00	5	4	4	5	4,50	4	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5,00
26	4	4	4	4	4,00	5	4	4	5	4,50	4	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5,00
27	4	4	4	4	4,00	4	3	5	4	4,00	4	4	4	5	4,25	4	5	4	5	4	4	4,33
28	3	3	3	3	3,00	4	3	5	4	4,00	4	4	4	5	4,25	4	5	4	5	4	4	4,33
29	3	3	3	3	3,00	4	3	4	4	3,75	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	5	4,33
30	4	4	4	4	4,00	3	2	4	3	3,00	3	3	3	4	3,25	3	4	3	4	3	3	3,33
31	4	4	5	4	4,25	3	3	4	3	3,25	3	4	3	4	3,50	3	4	3	4	4	4	3,67
32	4	5	5	5	4,75	3	3	3	3	3,00	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	4	4	3,33
33	5	5	4	5	4,75	2	3	3	2	2,50	3	2	3	3	2,75	3	3	3	3	4	4	3,33
34	5	4	4	4	4,25	2	2	3	2	2,25	2	3	2	3	2,50	3	3	3	3	4	4	3,33
35	4	4	5	4	4,25	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,25	3	3	3	3	3	3	3,00
36	4	4	5	4	4,25	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2	2,25	4	4	3	4	4	4	3,83
37	4	5	4	3	4,00	3	2	2	3	2,50	3	2	3	3	2,75	4	4	3	4	4	4	3,83
38	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75	3	4	3	3	3,25	3	3	2	3	3	3	2,83
39	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	3	3	2,83
40	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	2	3	2	3	3	3	2,67
41	2	4	3	3	3,00	3	3	3	4	3,25	3	4	3	4	3,50	2	3	2	3	3	3	2,67
42	2	4	3	3	3,00	4	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	5	4,17
43	2	5	3	3	3,25	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4,25	3	3	4	4	3	3	3,33
44	4	5	4	4	4,25	4	4	4	5	4,25	4	5	4	5	4,50	4	5	4	4	5	4	4,33
45	4	5	5	5	4,75	5	5	4	5	4,75	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5,00
46	5	5	5	4	4,75	5	5	5	4	4,75	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5,00
47	4	5	4	4	4,25	4	4	5	4	4,25	4	5	4	5	4,50	4	5	5	5	5	5	4,83
48	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	3	4	5	5	4,25	4	4	4	4	3	4	3,83
49	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	3,75	4	4	4	5	4,25	4	4	4	4	3	4	3,83
50	3	4	3	3	3,25	3	3	4	3	3,25	3	3	4	4	3,50	3	4	4	4	4	4	3,83
51	3	4	3	3	3,25	3	3	4	3	3,25	3	3	4	4	3,50	3	4	4	4	4	4	3,83
52	3	3	3	3	3,00	3	3	3	2	2,75	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	4	3,17
53	2	3	2	2	2,25	2	2	3	2	2,25	2	3	2	3	2,50	3	3	3	3	3	3	3,00
54	4	4	4	4	4,00	2	2	3	2	2,25	4	5	4	4	4,25	3	3	3	3	3	3	3,00
55	4	4	4	4	4,00	2	2	2	2	2,00	4	5	4	4	4,25	4	4	4	4	5	5	4,33
56	4	4	5	4	4,25	3	3	2	3	2,75	4	4	5	5	4,50	4	4	4	4	5	5	4,33
57	4	4	3	4	3,75	3	3	2	3	2,75	5	4	4	5	4,50	4	4	4	4	4	4	4,00
58	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75	3	4	3	3	3,25	3	3	3	3	3	3	3,00
59	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	4	3	3	3,25	3	3	3	3	4	4	3,33
60	3	3	3	3	3,00	4	3	3	4	3,50	3	3	3	4	3,25	3	3	4	4	4	4	3,67

61	2	3	3	3	2,75	4	3	3	4	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	4	4	4	4	3,67
62	2	3	3	3	2,75	4	4	3	4	3,75	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	4	4,00
63	2	3	3	3	2,75	5	4	4	5	4,50	3	3	3	3	3,00	4	4	5	5	5	5	4,67
64	2	3	3	3	2,75	5	4	4	5	4,50	3	3	3	3	3,00	4	4	5	5	5	5	4,67
65	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	4	3,33
66	4	5	4	4	4,25	4	4	5	4	4,25	4	5	5	4	4,50	4	5	4	5	5	5	4,67
67	4	5	4	4	4,25	4	4	5	4	4,25	4	5	4	5	4,50	4	4	5	5	5	5	4,67
68	4	4	4	4	4,00	5	4	4	3	4,00	4	4	4	5	4,25	4	4	4	4	4	5	4,17
69	4	5	4	4	4,25	5	5	4	3	4,25	4	4	5	5	4,50	4	5	4	4	3	5	4,17
70	4	4	4	3	3,75	4	5	4	3	4,00	4	4	4	4	4,00	5	5	5	4	3	4	4,33
71	4	4	4	3	3,75	4	4	3	2	3,25	3	3	4	4	3,50	5	5	4	3	3	4	4,00
72	4	5	5	3	4,25	3	4	3	2	3,00	3	3	4	3	3,25	5	4	4	3	3	4	3,83
73	5	5	5	4	4,75	3	4	3	2	3,00	3	3	3	4	3,25	4	4	4	3	4	3	3,67
74	3	3	3	3	3,00	2	3	2	2	2,25	2	3	2	3	2,50	4	4	5	3	4	3	3,83
75	3	3	3	3	3,00	2	3	2	3	2,50	2	3	3	3	2,75	4	4	5	4	4	3	4,00
76	3	3	3	3	3,00	3	2	2	3	2,50	3	3	3	3	3,00	3	3	3	4	4	3	3,33
77	4	4	5	4	4,25	3	2	2	3	2,50	4	4	5	4	4,25	4	4	4	4	5	5	4,33
78	4	4	4	4	4,00	3	2	3	4	3,00	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	4	4	3,33
79	3	3	3	4	3,25	4	3	3	3	3,25	3	3	3	4	3,25	2	3	3	5	4	4	3,50
80	3	3	3	3	3,00	5	3	3	3	3,50	3	3	3	3	3,00	2	3	3	4	4	4	3,33
81	3	3	3	3	3,00	4	3	4	3	3,50	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3	3	3	3,00
82	2	3	3	4	3,00	4	3	4	3	3,50	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3	3	3	3,00
83	2	3	3	4	3,00	4	4	4	3	3,75	2	4	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3,00
84	2	3	3	4	3,00	3	4	5	4	4,00	2	3	3	4	3,00	3	3	3	3	3	4	3,17
85	3	3	3	4	3,25	2	4	5	4	3,75	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	4	4	3,33
86	3	3	3	3	3,00	3	4	4	5	4,00	3	3	2	4	3,00	3	3	3	3	3	4	3,17

Lampiran 4 : Frekuensi Jawaban Responden

Statistics

	N		Mean	Sum
	Valid	Missing		
Umur	86	0	2.0465	176.00
Jenis Kelamin	86	0	1.4651	126.00
Tingkat Pendidikan Terakhir	86	0	2.2907	197.00
Masa Kerja	86	0	3.3372	287.00
Golongan	86	0	4.4884	386.00
Status Pegawai	86	0	1.4419	124.00
X1.1	86	0	3.4535	297.00
X1.2	86	0	3.8837	334.00
X1.3	86	0	3.6977	318.00
X1.4	86	0	3.6047	310.00
X2.1	86	0	3.4302	295.00
X2.2	86	0	3.3721	290.00
X2.3	86	0	3.5000	301.00
X2.4	86	0	3.3837	291.00
Z.1	86	0	3.3721	290.00
Z.2	86	0	3.7326	321.00
Z.3	86	0	3.6047	310.00
Z.4	86	0	3.8837	334.00
Y.1	86	0	3.6512	314.00
Y.2	86	0	3.9186	337.00
Y.3	86	0	3.8837	334.00
Y.4	86	0	3.9651	341.00
Y.5	86	0	4.0116	345.00
Y.6	86	0	4.0814	351.00

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	21	24.4	24.4	24.4
	26-35 tahun	44	51.2	51.2	75.6
	36-4 tahun	17	19.8	19.8	95.3
	> 46 tahun	4	4.7	4.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	46	53.5	53.5	53.5
Wanita	40	46.5	46.5	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	29	33.7	33.7	33.7
Akademi (Diploma 3)	4	4.7	4.7	38.4
S.1	52	60.5	60.5	98.8
S.2	1	1.2	1.2	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 2 tahun	13	15.1	15.1	15.1
2.1-3 tahun	19	22.1	22.1	37.2
3.1-4 tahun	14	16.3	16.3	53.5
4.1-5 tahun	6	7.0	7.0	60.5
> 5 tahun	34	39.5	39.5	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Golongan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gol 2	5	5.8	5.8	5.8
Gol. 3	14	16.3	16.3	22.1
Gol. 4	1	1.2	1.2	23.3
Tenaga Kontrak	66	76.7	76.7	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Status Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	48	55.8	55.8	55.8
Belum Menikah	38	44.2	44.2	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	13	15.1	15.1	15.1
RR	28	32.6	32.6	47.7
S	38	44.2	44.2	91.9
SS	7	8.1	8.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid RR	32	37.2	37.2	37.2
S	32	37.2	37.2	74.4
SS	22	25.6	25.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	1.2	1.2	1.2
RR	39	45.3	45.3	46.5
S	31	36.0	36.0	82.6
SS	15	17.4	17.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.2	1.2	1.2
	RR	38	44.2	44.2	45.3
	S	41	47.7	47.7	93.0
	SS	6	7.0	7.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	14	16.3	16.3	16.3
	RR	31	36.0	36.0	52.3
	S	31	36.0	36.0	88.4
	SS	10	11.6	11.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	14	16.3	16.3	16.3
	RR	34	39.5	39.5	55.8
	S	30	34.9	34.9	90.7
	SS	8	9.3	9.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	15	17.4	17.4	17.4
	RR	25	29.1	29.1	46.5
	S	34	39.5	39.5	86.0
	SS	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	16	18.6	18.6	18.6
	RR	32	37.2	37.2	55.8
	S	27	31.4	31.4	87.2
	SS	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	11.6	11.6	11.6
	RR	40	46.5	46.5	58.1
	S	30	34.9	34.9	93.0
	SS	6	7.0	7.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.5	3.5	3.5
	RR	35	40.7	40.7	44.2
	S	30	34.9	34.9	79.1
	SS	18	20.9	20.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	5.8	5.8	5.8
	RR	39	45.3	45.3	51.2
	S	27	31.4	31.4	82.6
	SS	15	17.4	17.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.3	2.3	2.3
	RR	28	32.6	32.6	34.9
	S	34	39.5	39.5	74.4
	SS	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.0	7.0	7.0
	RR	29	33.7	33.7	40.7
	S	40	46.5	46.5	87.2
	SS	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	32	37.2	37.2	37.2
	S	29	33.7	33.7	70.9
	SS	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.7	4.7	4.7
	RR	24	27.9	27.9	32.6
	S	36	41.9	41.9	74.4
	SS	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	29	33.7	33.7	33.7
	S	31	36.0	36.0	69.8
	SS	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	26	30.2	30.2	30.2
	S	33	38.4	38.4	68.6
	SS	27	31.4	31.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	22	25.6	25.6	25.6
	S	35	40.7	40.7	66.3
	SS	29	33.7	33.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Lampiran 5 : Uji Instrumen Penelitian

5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Human Capital

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	11.1860	3.424	.717	.791
X1.2	10.7558	3.646	.708	.793
X1.3	10.9419	3.750	.692	.800
X1.4	11.0349	4.316	.632	.828

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10.2558	5.181	.748	.771
X2.2	10.3140	5.771	.609	.831
X2.3	10.1860	5.259	.675	.804
X2.4	10.3023	5.249	.687	.798

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	11.2209	4.951	.837	.872
Z.2	10.8605	4.992	.752	.901
Z.3	10.9884	4.788	.806	.882
Z.4	10.7093	4.915	.799	.884

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Produktivitas Kerja Pegawai

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	19.8605	11.321	.748	.892
Y.2	19.5930	10.950	.804	.884
Y.3	19.6279	11.389	.673	.904
Y.4	19.5465	11.121	.780	.887
Y.5	19.5000	11.359	.745	.893
Y.6	19.4302	11.519	.734	.894

Lampiran 6 : Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.42850775
Most Extreme Differences	Absolute	.050
	Positive	.044
	Negative	-.050
Test Statistic		.050
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 7 : Uji Heteroskedastisitas

a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.879	.214		4.099	.000
Human Capital	-.106	.056	-.252	-1.883	.063
Budaya Organisasi	-.015	.041	-.042	-.357	.722
Kepuasan Kerja	-.029	.051	-.080	-.570	.571

a. Dependent Variable: Abres

Lampiran 7 : Analisis Regresi dan Korelasi Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Budaya Organisasi , Human Capital ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.442	.428	.55056

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi , Human Capital

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.889	2	9.944	32.808	.000 ^b
	Residual	25.158	83	.303		
	Total	45.047	85			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi , Human Capital

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.003	.459		.007	.994
	Human Capital	.678	.095	.589	7.167	.000
	Budaya Organisasi	.339	.079	.351	4.274	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 9 : Uji Regresi dan Korelasi Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi , Human Capital ^b		Enter

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.570	.43628

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi , Human Capital

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.045	3	7.348	38.607	.000 ^b
	Residual	15.608	82	.190		
	Total	37.652	85			

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi , Human Capital

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.649	.364		1.783	.078
	Human Capital	.233	.095	.222	2.444	.017
	Budaya Organisasi	.170	.070	.193	2.451	.016
	Kepuasan Kerja	.502	.087	.550	5.776	.000

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Human Capital	.615	1.627
Budaya Organisasi	.815	1.226
Kepuasan Kerja	.558	1.791

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

