

Ari Santosa | Andi Arifuddin Mane | Miah Said

HUMAN CAPITAL & BUDAYA ORGANISASI

**Perspektif Kepuasan dan
Produktivitas Kerja Pegawai**

HUMAN CAPITAL & BUDAYA ORGANISASI

**Perspektif Kepuasan dan
Produktivitas Kerja Pegawai**
Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Ari Santosa
Andi Arifuddin Mane
Miah Said**

Editor:

Hasanuddin Remmang

Tata Letak & Sampul:
Mutmainnah

vi + 98 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-09-1420-1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“Human Capital & Budaya Organisasi Perspektif Kepuasan dan Produktivitas Kerja Pegawai”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. 9	9
A. Definisi Manajemen SDM.....	9
B. Fungsi Manajemen SDM.....	14
C. Human Capital.....	17
BAB III KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA 27	27
A. Budaya Organisasi.....	27
B. Kepuasan Kerja	39
C. Produktivitas Kerja Pegawai.....	49
BAB IV ANALISIS HUMAN CAPITAL, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI. 59	59
A. Karakteristik Produktivitas Pegawai	59
B. Pengaruh Human Capital dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	65
C. Model Pengembangan Human Capital dan Budaya Organisasi	72
D. Human Capital, Budaya Organisasi dan Produktivitas Pegawai.....	78
BAB V PENUTUP.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91

BAB I

PENDAHULUAN

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 suatuperbandingan 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 daritingkah 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 berstandarDunia.

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 padadiri 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 kerjapegawai, sehingga hal ini berpengaruh terhadap pencapaian produktivitas kerja yang kurang optimal.

BAB II

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi Manajemen SDM

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- nya 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 SDM

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 mentaati peraturan-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 karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya 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-tugas yang 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.

C. Human Capital

1. 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 Prasajo (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 budayamanajemen.

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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 Prasajo (2017 : 8) menyatakan pengelolaan *human capital* dan penerapan strategi 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.

5. **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 *theorganizational 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 (addedvalue) bagi organisasi tersebut. Prasojo (2017 : 7-8).

6. 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 sebagaimodal 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.

BAB III

KEPUASAN DAN

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Budaya Organisasi

1. 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 kompotitif 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 indicator 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 paraanggota 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 dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi sertakebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Sementara itu menurut Effendy (2015:8) mendefinisikan bahwa : “Budaya organisasi didefenisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lamaoleh pendiri, pemimpin, dan anggota organsasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baruserta 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 organisasai 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 Sopiah (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 apresiaisi dari pimpinan, hal-hal yang dianggap sebagai budaya, dimunculkan dan dipromosikan. Tujuannya agar semua pihak mengenal, terutama di dalam organisasi tesebut agar semakin terbisasa.

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 makan 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, keberhasilan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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. *Espoused 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.

5. 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 detil.

- 1) Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 2) Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 3) Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang individu-individu.
- 4) *Agresivitas* yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 5) 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.

B. Kepuasan Kerja

1. 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 efeksipositif 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-masingpekerja ".

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.

1. 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.

2. 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 performment 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

3. 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 periodewaktu 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 fikiran 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, signifikansi, 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.

4. 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 pekejaaan 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 altenartif 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.

C. Produktivitas Kerja Pegawai

1. 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 = Keluaran (*output*) / 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.

2. 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 banyakmacam produktivitas nilai.
- 3) Mengorganisasi tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan.
- 4) Menciptakan tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan produktivitas terus menerus.

3. 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 mengikat 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.

4. 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 semuasarana 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 : Pelatihan; Mental dan kemampuan fisik pegawai; dan Hubungan antara atasan dan bawahan

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain : Motivasi kerja pegawai, Pendidikan, Disiplin kerja, Keterampilan, Sikap etika kerja, Kemampuan kerja sama, Gizi dan kesehatan, Tingkat penghasilan, Lingkungan kerja dan iklim kerja, Kecanggihan teknologi yang digunakan, Faktor-faktor produksi yang memadai, Jaminan sosial, Manajemen dan kepemimpinan, dan Kesempatan berprestasi.

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017:119), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain : Pendidikan, Keterampilan, Disiplin, Sikap, Etika kerja, Motivasi, Gaji, Kesehatan, Teknologi, Manajemen, dan Kesempatan berprestasi

Dari pendapat para ahli diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki persamaan ada 10 faktor, antara lain : Mental dan kemampuan fisik pegawai; Hubungan antara atasan dan bawahan / manajemen dan kepemimpinan; Motivasi kerja pegawai; Pendidikan; Disiplin kerja; Keterampilan; Sikap etika kerja; Gizi dan kesehatan; Tingkat penghasilan/gaji; dan Kecanggihan teknologi yang digunakan.

5. 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 pekerjaan 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.

BAB IV

ANALISIS HUMAN CAPITAL, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI

A. Karakteristik Produktivitas Pegawai

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 :

1. 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.

2. 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.

3. 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 selengkapny 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).

4. 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.

5. 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.

6. 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 4.6
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 4.6 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.

B. 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 :

1. 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 SPSS23 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 :

β_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.

β_1X_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.

β_2X_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 dilakukandengan 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 bahwadengan 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 NasionalKabupaten Bone.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,000, hal ini dapat dikatakan bahwadengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerjapegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan NasionalKabupaten 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.

2. 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 square = 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 kerjapegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai

Hasil uji parsial diperoleh nilai $\text{sig} = 0,016$, hal ini dapat dikatakan bahwadengan nilai $\text{sig} = 0,016 < 0,05$ 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

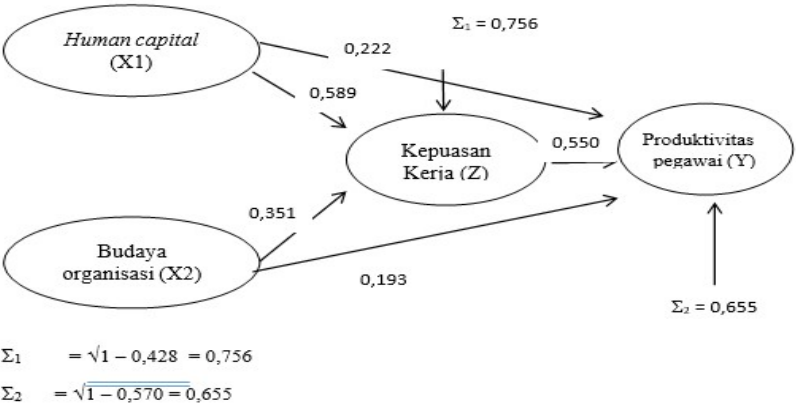
Hasil uji parsial diperoleh nilai $\text{sig} = 0,000$, hal ini dapat dikatakan bahwadengan nilai $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ berarti dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional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

C. Model Pengembangan Human Capital dan Budaya Organisasi

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 4.1 yaitu :



Gambar 4.1
Pengujian Jalur (*Path analysis*)

Sumber : Data diolah, tahun 2021

Berdasarkan Gambar 4.1 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 tahr	Standar Coefficient		Total Pengaruh	pvalue	Kesimpulan
		Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung			
H1	<i>Human capital</i> terhadap kepuasan kerja pegawai	0,580	-	0,580	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	0,346	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

D. Human Capital, Budaya Organisasi dan Produktivitas Pegawai

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/BadanPertanahan 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 Agrariadan 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 keahliandalam 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 berartibahwa 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 *humancapital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, artinya semakin baik *human capital* maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Prasojo (2017) sesuai denganyang 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 kabupatenBone

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 kabupatenBone.

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 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.

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

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

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. 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.
- 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
- 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.
- 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 Daya Manusia*. 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
- Kinarti Widiari Lestari, (2016) "Pengaruh Modal Manusia Terhadap Produktivitas di Indonesia".
- Kembuan, R., Tewel, 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*.
- Kuswadi. 2014. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Lantip Diat Prasajo, 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
- Luthans, Fred. 2016. *Organizational Behavior*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Co.
- Martoyo, Susilo. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE.

- Milla. Sasuwe, Bernhard, Tewel, 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.
- Prayed 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
- 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.
- Sheila 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.

Sumual, Tinneke aEvie Meggy. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi. Surabaya Penerbit : R.A.D.Rozarie.

Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, MenciptakanKeunggulanBersaing 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, Cetakankesepuluh, 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 Breadley, 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

- 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.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. (2011). Generasi Baru Mengolah DataPenelitian dengan *Partial Least Square Path Modeling* : Aplikasi denganSoftware 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 Pegawaiidi Kementerian Perindustrian *The people generally know that ouremployees have civil service performance (performance) is not so goodin 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.