

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA BADAN PENDAPATAN
DAERA KOTA MAKASSAR**

TESIS

Diajukan oleh

ARWINDA ANDIANI ASMAL

NIM : 4621104006



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2023**

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA BADAN PENDAPATAN
DAERAH KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

ARWINDA ANDINI A

NIM : 4621104006

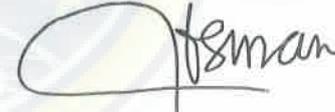
Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Muhlis Ruslan., S.E., M.Si,

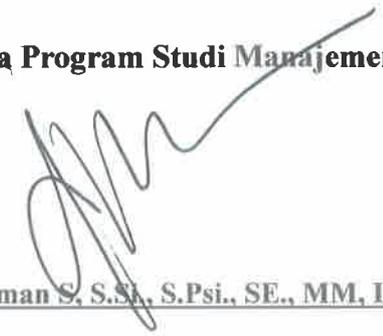

Dr. Firman Menne , SE., M.Si, Ak. CA

Mengetahui :

Direktur Pps Universitas Bosowa

Ketua Program Studi Manajemen


Prof. Dr. Ir. H.A. Muhibuddin, M.Si


Dr. Ir. Lukman S, S.Si, S.Psi., SE., MM, IPU

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Rabu, 23 Agustus 2023
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
Nama Mahasiswa : Arwinda Andini A
NIM : 46 21 104 006

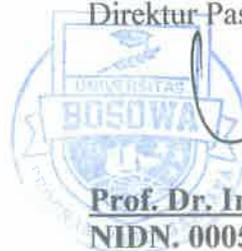
Telah diterima oleh PANITIA Ujian Tesis Pascasarjana Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Muhlis Rusaln, S.E., M.Si (.....)
Sekretaris : Dr. Firman Manne, S.E., M.Si., Ak. CA (.....)
Anggota Penguji: 1. Dr. Seri Suriani, S.E., M.,Si (.....)
2. Dr. H. A. Arifuddin Mene, S.H., M.H, S.E., M.,Si. (.....)

Makassar, 23 Agustus 2023

Direktur Pascasarjana



(Signature)
Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S
NIDN. 0005086301

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

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

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

Makassar. 17 Agustus 2023

Mahasiswa,



Arwinda Andini
NIM : 4621104006

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur, peneliti panjatkan kepada Allah SWT. atas limpahan rahmat dan taufik-Nya kepada peneliti sehingga Tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Tesis ini berjudul : **Analisis Pengaruh Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar**. Tesis yang peneliti buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H.A. Muhibuddin, MS. sebagai Direktur Pps Universitas Bosowa yang memudahkan segala perijinan penelitian serta selalu membantu memberikan motivasi agar peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE., MM, IPU. selaku Ketua Program Studi Manajemen yang selalu memberikan dukungan serta bimbingan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Muhlis Ruslan, S.E., M.Si. selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Firman Manne., S.E., M.Si selaku pembimbing II atas segala masukan, bantuan, yang diberikan kepada peneliti selama penyusunan Tesis ini berlangsung.

4. Ucapan terima kasih peneliti tujukan kepada Ibunda Dr. Miah Said, S.E., M.Si. yang telah memberikan masukan, dan arahan-arahan selama peneliti mengikuti perkuliahan hingga selesainya studi ini.
5. Para Dosen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar. terima kasih kepada Bapak/Ibu yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti selama peneliti mengikuti perkuliahan.
6. Kepada para penguji yang senang tiasa memberikan masukan dan arahan selama peneliti mengikuti ujian proposal dan tesis. Terima kasih atas saran dan masukan yang diberikan.
7. Para staf pengelola pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, terima kasih yang telah membantu peneliti dalam proses pengelolaan administrasi sampai penyelesaian tesis ini.
8. Ucapan terima kasih kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar beserta staf atas waktunya dan kesediaannya memberikan informasi dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis.
9. Kepada kedua orang tua, Ayahanda dan Ibunda yang telah berjuang, berdoa, mengasuh, membesarkan, membiayai, mendidik dan memberikan nasehat dengan limpahan kasih sayang. Do'a restu dan pengorbanan yang tulus dan ikhlas yang telah menjadi pemacu yang selalu mengiringi langkah peneliti dalam perjuangan meraih masa depan yang cerah dan bermanfaat bagi nusa dan Bangsa.

10. Buat keluarga kecilku terkhusus buat Suami dan Anak-anak tercinta yang telah memberikan semangat dan mendukung peneliti selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini.
11. Teman-teman seangkatan selama masa perkuliahan yang telah bersama-sama menghadapi banyaknya rintangan dan juga pengalaman di masa perkuliahan serta memberikan semangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh Dosen selama dalam perkuliahan terima kasih telah menjadi support dalam perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tidak ada karya manusia yang sempurna di dunia ini, maka dari itu, dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran yang membangun sehingga dapat memperbaiki kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini.

Makassar, Juli 2023

Arwinda Andiani Asmal
NIM : 4621104006

ABSTRAK

Arwinda Andiani Asmal, **Analisis Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar (dibimbing oleh Muhlis Ruslan dan Firman Manne)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui observasi, dokumentasi dan kuesioner yang disebar kepada 144 pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sebagai responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dengan nilai R square sebesar 0,492 dan motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dengan nilai R square sebesar 0,403. Selanjutnya komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Kata kunci : Motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai

ABSTRACT

Arwinda Andiani Asmal, *The Influence of Motivation and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment at the Local Revenue Agency of Makassar Cityi* (supervised by Muhlis Ruslan and Firman Manne)

This research aims to determine and analyze the influence of motivation and organizational climate on employee performance through organizational commitment at the Makassar City Regional Revenue Agency. This research uses a quantitative approach with survey methods. Data was obtained through observation, documentation and questionnaires distributed to 144 Makassar City Regional Revenue Agency employees as respondents.

The results of the research show that work motivation and organizational climate have a positive and significant effect on organizational commitment at the Makassar City Regional Revenue Agency with an R square value of 0.492 and work motivation and organizational climate have a positive and significant effect on employee performance at the Makassar City Regional Revenue Agency with an R value square of 0.403. Furthermore, organizational commitment can mediate the influence of work motivation and organizational climate on employee performance at the Makassar City Regional Revenue Agency.

Keywords: Motivation, organizational climate, organizational commitment, and employee performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Lingkup Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	11
A. Deskripsi Teori	11
1. Teori Stewardship	11
2. Teori Keadilan	15
3. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	19
b) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	22
4. Motivasi	29
a) Pengertian Motivasi Kerja	29
b) Teori Motivasi Kerja	32
c) Indikasi Motivasi Kerja	38
5. Iklim Organisasi	40

a) Pengertian Iklim Organisasi	40
b) Jenis-Jenis Iklim Organisasi	42
c) Indikator Iklim Organisasi	44
6. Komitmen Organisasi	46
a) Pengertian Organisasi	46
b) Jenis-Jenis Komitmen Organisasi.....	50
c) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	52
d) Indikator Kinerja Pegawai	57
7. Kinerja Pegawai	58
a) Pengertian Kinerja Pegawai	58
b) Tujuan Penilaian Kinerja	62
c) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	66
d) Indikator Kinerja Pegawai	71
B. Penelitian Terdahulu	72
C. Kerangka Pikir	76
1. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi	76
2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	77
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	78
4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	79
5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	80
6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	81
7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.....	82
D. Hipotesis	83
BAB III METODE PENELITIAN	85
A. Jenis Penelitian	85
B. Lokasi Penelitian.....	85
C. Populasi Dan Sampel	86
1. Populasi	86

2. Sampel	86
D. Instrumen Penelitian	87
E. Variabel Penelitian	87
F. Jenis dan Sumber Data	88
G. Teknik Pengumpulan Data	89
H. Teknik Analisis Data	91
I. Definisi Operasional	94
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	97
A. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar ...	97
1. Sejarah Singkat Berdirinya Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	97
2. Visi, Misi	98
3. Struktur Organisasi	99
B. Hasil Penelitian	100
1. Karakteristik Responden	100
2. Uji Instrumen Penelitian	110
3. Uji Asumsi Klasik	112
4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	115
C. Pembahasan	122
1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	123
2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	125
3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	126
4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	127
5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	129
6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	130

7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	
Melalui Komitmen Organisasi	131
BAB V PENUTUP	133
A. Simpulan.....	133
B. Saran-saran	134
DAFTAR PUSTAKA	136



DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	72
3.1 Skala Likert	86
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	94
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	99
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	100
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	101
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	102
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	102
4.6 Interval Penilaian	104
4.7 Deskripsi Variabel Motivasi	105
4.8 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi	106
4.9 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	107
4.10 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	109
4.11 Hasil Uji Validitas	110
4.12 Hasil Reliabilitas	111
4.13 Uji Normalitas	112
4.14 Uji Multikolinearitas	113
4.15 Uji Heteroskedastisitas	114
4.16 Uji Jalur Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	115
4.17 Pengujian Sobel Test Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	120

4.18	Pengujian Sobel Test Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	121
4.19	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	122



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	82
4.1 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	98
4.2 Hasil Pengujian Jalur	116



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menghadapi tantangan dalam era globalisasi dewasa ini, maka sumber daya manusia atau pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja yang tinggi. Sehingga jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat, yang menuju pada pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan. Keberhasilan organisasi dinilai dari suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran serta pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan organisasi.

Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi yang merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM atau pegawai merupakan aset utama dari setiap organisasi, karena pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. Suwatno & Priansa (2018:16) mengemukakan bahwa SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena SDM merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Setiap organisasi dituntut untuk menggunakan SDM yang professional di bidang pekerjaan yang ditangani.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi, misi dan tujuan untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh SDM yang merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Oleh karena itu tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel bersih dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima terlebih dalam era reformasi, sehingga sangat diperlukan adanya sumber daya yang profesional dan kompeten sesuai dengan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi maka setiap pegawai negeri sipil (PNS) berkewajiban mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan hasil kerja yang telah dicapai melalui kinerja kerjanya.

Hasibuan (2019:94) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik, maka organisasi atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah adanya komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Luthans (2012) mengemukakan bahwa pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen

rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, dan rendahnya tingkat absen. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas atau kinerja kerja yang tinggi. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri & Widodo (2022) bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana dengan meningkatnya komitmen organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Meningkatnya komitmen organisasi dan kinerja pegawai, maka diperlukan adanya motivasi kerja. Menurut Afandi (2017:23) bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil akhir dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pegawai yang diberikan dorongan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, kemudian akan tumbuh komitmen terhadap organisasi (Purnama *et al.*, 2016). Penelitian (Setiawan *et al.*, 2022), hasil penelitian

menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selain itu motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Majid *et al.*, (2021) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan suatu kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan adanya seseorang memiliki motivasi yang tinggi lebih dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam organisasi akan meningkat dan target organisasi dapat tercapai. Penelitian Sembiring *et al.*, (2021), hasil temuan membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang diartikan bahwa apabila motivasi pegawai membaik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Pragiwani *et al.*, (2021) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga terdapat riset gap dalam penelitian ini.

Selain motivasi maka iklim organisasi dapat memberikan komitmen organisasi yang tinggi bagi para pegawai, sebagaimana diungkapkan Ridha & Hatta (2016) bahwa komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang pegawai bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi makin luntur. Penelitian (Sari & Khasanah, 2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.

Artinya, iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai.

Kemudian iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (Agustina *et al.*, 2022:198), dimana iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai. Dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam organisasi, maka para pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Renaldi & Khaira, 2021) hasil temuan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi kinerja dan sebaliknya semakin rendah iklim organisasi maka akan rendah kinerja pegawai.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel mediasi dalam mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian (Pramita & Budiono, 2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Hal ini berarti untuk memiliki tenaga kerja atau pegawai dengan kinerja yang baik maka diperlukan untuk memberi motivasi pada pegawai tersebut, karena motivasi pun berpengaruh pada komitmen pegawai pada organisasinya. Begitu pula dengan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, Risambessy *et al.*, (2022), hasil temuan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti komitmen organisasional dapat membuat iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Baiknya iklim organisasi yang dirasakan pegawai

membuat komitmen organisasi pegawai meningkat, dampak dari komitmen organisasional yang meningkat adalah naiknya kinerja pegawai.

Pentingnya masalah motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, maka hal ini perlu diperhatikan oleh setiap instansi, khususnya pada Badan Pendapatan Daerah kota Makassar, yakni salah satu badan yang bertanggungjawab dalam hal penerimaan daerah, khususnya Pendapatan Asli Daerah sebagai tulang punggung dalam membiayai pelaksanaan pembangunan di kota Makassar. Dimana prosedur pemungutan PAD adalah merupakan kewenangan Badan Pendapatan Daerah kota Makassar dalam melakukan penerimaan daerah dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Dengan luasnya lingkup aktivitas Badan Pendapatan Daerah kota Makassar maka dituntut kinerja kerja yang tinggi dari masing-masing Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara juga pelaksana penyelenggaraan administrasi umum dan administrasi pembangunan yang berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang kuat, efektif, efisien dan akuntabel. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja pegawai belum optimal, hal ini dapat dilihat dari ketidaktercapaian target dan realisasi pendapatan daerah kota Makassar. Ketidaktercapaian target tersebut disebabkan karena kurangnya motivasi kerja pegawai serta iklim kerja yang tidak mendukung dalam pekerjaan, dimana dilihat dari kurangnya kerjasama dengan sesama rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, serta kurangnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut di atas maka perlunya diperhatikan mengenai masalah motivasi kerja, iklim organisasi, serta komitmen organisasi.

Dari latar belakang masalah tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini lebih jauh dengan memilih judul : Analisis Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka peneliti merumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
2. Apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
4. Apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

7. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri, organisasi tempat penelitian dan bagi akademis yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan terkait dengan factor-faktor yang mempengaruhi peningkatan Komitmen organisasi dan kinerja pegawai

b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk masukan bagi divisi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat menjadi organisasi yang lebih maju.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa saran kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar untuk menyempurnakan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

E. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Ruang lingkup penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai sehingga menjadikan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang berkualitas dengan pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan ini disajikan dalam lima bab yaitu bab pertama pendahuluan, bab kedua tinjauan pustaka, bab ketiga metode penelitian, bab keempat hasil penelitian dan pembahasan, dan bab kelima adalah penutup yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

Bab I PENDAHULUAN

Bab pertama terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan teori stewardship, teori keadilan, pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian motivasi kerja, teori motivasi kerja, indikator motivasi kerja, pengertian iklim organisasi, jenis-jenis iklim organisasi, indikator iklim organisasi, pengertian komitmen organisasi, jenis-jenis komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, indikator komitmen organisasi, pengertian kinerja pegawai, tujuan penilaian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, indikator kinerja pegawai, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

Bab III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi penelitian, instrumen penelitian, variabel

penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional.

Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, struktur organisasi identitas responden, karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas, analisis path, analisis determinan komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, pengujian hipotesis serta pembahasan.

Bab V PENUTUP

Bab kelima memuat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

Dalam penelitian kuantitatif, pencarian dan pengadaan literatur atau kepustakaan merupakan suatu hal yang penting. Kepustakaan merupakan jembatan untuk peneliti mendapatkan landasan konstruksi teoritik, kajian pustaka atau kajian teoritis mempunyai peranan penting dalam hal penelitian. Dengan kajian pustaka peneliti dapat mengidentifikasi masalah penelitian dan arah penelitian. Di dalam kajian teoritis bab II penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai determinan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui teori yang diajukan dibawah ini :

1. Teori *Stewardship*

Teori *steward* mempunyai akar psikologis dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* dan bertindak sesuai kepentingan pemilik. Dalam teori *stewardship*, manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, *steward* akan berusaha bekerjasama daripada menentangnya, karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional, karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja organisasi, sehingga

dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan organisasi dan bukan pada tujuan individu.

Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam organisasi sebagai pelayan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada principalnya.

Pada *Stewardship Theory, model of man* ini didasarkan pada pelayan yang memiliki perilaku dimana dia dapat dibentuk agar selalu dapat diajak bekerjasama dalam organisasi, memiliki perilaku kolektif atau berkelompok dengan utilitas tinggi daripada individunya dan selalu bersedia untuk melayani. Pada teori *stewardship* terdapat suatu pilihan antara perilaku *self serving* dan *proorganisational*, perilaku pelayan tidak akan dipisahkan dari kepentingan organisasi adalah bahwa perilaku eksekutif disejajarkan dengan kepentingan principal dimana para *steward* berada. *Steward* akan menggantikan atau mengalihkan *self serving* untuk berperilaku kooperatif. Sehingga meskipun kepentingan antara *steward* dan principal tidak sama, *steward* tetap akan menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Sebab *steward* berpedoman bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada perilaku kooperatif, dan perilaku tersebut dianggap

perilaku rasional yang dapat diterima. *Steward* yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja organisasi akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar *shareholder* memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, steward yang pro organisasi termotivasi untuk memaksimalkan kinerja organisasi, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan *shareholder*.

Menurut Said, (2015:102) *Stewardship theory* merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia yang pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain.

Teori *Stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai steward dan bertindak sesuai kepentingan pemilih. Dalam teori *stewardship* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, steward akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya, karena steward merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena steward lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik (Raharjo, 2017:54).

2. Teori Keadilan

Setiap orang menginginkan hidupnya tenang dan adil. Tidak dibedakan dalam hal apapun. Meskipun hakikatnya, setiap manusia memiliki ciri khas dan perbedaannya. Hal ini, menjadi salah satu cara untuk dapat menyeleksi manusia, mana yang cocok dijadikan kawan dan mana yang cocok hanya sebatas kenal. Caranya dengan melihat sikap dan hatinya. Namun, yang sering terjadi, manusia tidak mendapatkan keadilan. Misalnya di lingkungan keluarga, orang tua lebih menyayangi salah satu anak daripada anak-anaknya yang lain. Anak-anak yang tidak mendapat kasih sayang merasa bahwa orang tuanya tidak adil dalam memberikan perhatian dan kasih sayang.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). Istilah keadilan (*iustitia*) berasal dari kata “adil” yang berarti tidak berat sebelah, tidak memihak berpihak kepada yang benar, sepatutnya, tidak sewenang-wenang. Menurut Aristoteles keadilan adalah kelayakan dalam tindakan manusia. Kelayakan diartikan sebagai titik tengah diantar kedua ujung ekstrem yang terlalu banyak dan terlalu sedikit. Kedua ujung ekstrem itu menyangkut benda atau dua orang. Bila kedua orang tersebut mempunyai kesamaan dalam ukuran yang telah ditetapkan, maka masing-masing orang akan menerima bagian yang tidak sama, sedangkan pelanggaran terhadap proposi tersebut berarti ketidakadilan. Pembagian keadilan menurut Aristoteles yaitu :

1. Keadilan kumulatif adalah perlakuan terhadap seseorang yang tidak melihat jasa yang dilakukannya, yakni setiap orang mendapatkan haknya.

2. Keadilan distributif adalah perlakuan terhadap seseorang sesuai dengan jasa yang telah dibuat, yakni setiap orang mendapatkan kepastian dengan potensi masing-masing
3. Keadilan findikatif adalah perlakuan terhadap seseorang sesuai dengan kelakuannya, yakni sebagai balasan kejahatan yang dilakukannya.

Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung ia merasakan ada tidak keadilan (*uniquity*) atau ada keadilan (*Uquity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input-hasil dirinya dengan rasio input-hasil-orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggap sudah cukup adil, maka ia akan merasakan kepuasan. Namun jika perbandingan itu tidak adil dan merugikan (kompensasi kurang), maka akan timbul ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakan keadilan. (Irwati dan Sandra, 2018).

Teori keadilan (*equity theory*) gagasan bahwa orang akan bahagia dengan hubungan yang dijalanninya bila pengalaman rewards dan costs dan kontribusi antara dua belah pihak diperkirakan seimbang. Teori ekuitas muncul karena beberapa penelitian mengeritik teori pertukaran sosial yang mengabaikan pentingnya keadilan atau keseimbangan dalam hubungan. Para pendukung teori ini berpendapat orang tidak sekedar berusaha mendapatkan rewards sebanyak-banyaknya dan mengurangi costs, melainkan juga peduli mengenai keseimbangan dalam hubungan yaitu rewards dan costs yang mereka alami dan kontribusi apa, dan merasa dimanfaatkan ketika ia merasa memberi lebih dari pada yang mereka dapatkan dari hubungan itu. (Irwati dan Sandra, 2018).

Teori keadilan dari Adam menunjukkan bagaimana upah dapat memotivasi. Individu dalam dunia kerja akan selalu membandingkan dirinya dengan orang lain. Apabila terdapat ketidakwajaran akan mempengaruhi tingkat usahanya untuk bekerja dengan baik. Ia membuat perbandingan sosial dengan orang lain dalam pekerjaan yang dapat menyebabkan mereka merasa dibayar wajar atau tidak wajar. Perasaan ketidakadilan mengakibatkan perubahan kinerja. Menurut Adam, bahwa keadaan tegangan negatif akan memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu dalam mengoreksinya. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

1. Orang berusaha menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi keadilan
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk menguranginya atau menghilangkannya.
3. Makin besar persepsi ketidakadilannya, makin besar memotivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya menerima gaji yang terlalu sedikit) lebih cepat dari pada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapat gaji yang terlalu besar).

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari teori *equity* ada tiga, yaitu: *input*, *output*, *comparison person*, dan *equity – inequity*.

- *Input*; yaitu berbagai hal yang dibawa dalam kerja seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan. *Input* dengan demikian berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
- *Output*; yaitu apa yang diperoleh dari kerja seperti gaji, fasilitas, jabatan. *Output* berarti segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan pegawai sebagai “hasil” dari pekerjaannya.
- *Comparison person*; orang lain sebagai tempat perbandingan, sebagai contoh, pegawai dengan pendidikan sama, jabatan sama tetapi gaji yang diterima berbeda.

Comparison persons bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Individu atau pegawai akan merasa adil atau puas apabila $A = B$ seimbang. Sedangkan individu akan merasa tidak adil jika $A > B$, di mana salah satu untung. Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar.
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam penelitian ini menggunakan teori keadilan karena penelitian ini menggunakan studi empiris untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terhadap kinerjanya. Khususnya pada karakteristik puas dengan keadilan yang dirasakan pegawai terhadap apa yang akan dikerjakan. Keterkaitan stres kerja dan kinerja pegawai yaitu bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada kinerja cenderung menurun, selanjutnya dijelaskan (Mahesa, Deewar, 2010) bahwa teori motivasi didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan kompensasi dari organisasi. (Irwati dan Sandra, 2018).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama organisasi, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua

keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Tsauri, 2020:5).

Kaswan (2019:4) mengungkapkan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain.
- b. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia, dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*.
- c. MSDM memerhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d. MSDM merupakan kebijakan, praktik maupun sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Nasir *et al.*, (2020:27) adalah proses mengadministrasi unsur manusia dalam organisasi demi pencapaian tujuan organisasi. Menurutnya, manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia berisikan kegiatan seperti analisa lingkungan kompetisi organisasi dan mengembangkan strategi yang akan diimplementasikan untuk kesuksesan. MSDM juga meliputi aspek-aspek, identifikasi, rekrutmen, seleksi orang yang tepat,

pelatihan, motivasi, penilaian, dan pengembangan kebijakan kompensasi untuk mempertahankan pegawai.

Menurut Dewi *et al.*, (2021:9) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawaim buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. MSDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini yaitu:

- a. Pertama sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.
- b. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Jadi MSDM itu memandang bahwa sumber daya manusia harus didefinisikan, bahwa bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.”

Definisi MSDM sebagaimana telah dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelolamanusia pada suatu organisasi, lembaga maupun organisasi agar tujuan

dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi sampai pada manajemen resiko.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada pegawai serta menghadirkan diri dalam hubungan-hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan, dan konsep-konsep serta teknik yang diperlukan untuk menggerakkan orang atau aspek-aspek personel dari pekerja-pekerja manajemen.

b) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegagalan organisasi kebanyakan disebabkan oleh faktor-faktor internal. Organisasi tidak dapat berkembang karena mereka gagal menciptakan struktur organisasi dan sistem yang tepat, pembagian tugas dan wewenang yang tidak jelas, status pegawai serta masalah penggajian. Mereka pun gagal merekrut talenta-talenta profesional dan membangun kebijakan sumber daya manusia yang unggul. Apabila hal ini dibiarkan terus menerus akan mengganggu aktivitas kegiatan organisasi, menimbulkan kebingungan, menurunnya moral serta kinerja dari pegawai. Agar konflik ini tidak terjadi, maka organisasi harus memahami akar masalah terjadinya konflik. Akar masalah yang sering muncul adalah kegagalan dalam menyatukan nilai-nilai dari tujuan perorangan dan tujuan bersama dalam memajukan organisasi

Apabila faktor internal yang menyebabkan kegagalan tidak diantisipasi, maka hal ini berdampak buruk bagi organisasi, khususnya bagi pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia yang merupakan aset terpenting dalam

organisasi. Fungsi sumber daya manusia itu sendiri meliputi aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktek yang melibatkan seseorang atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen yang termasuk perekrutan, memilih, melatih, memberikan penghargaan dan menilai. Fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan operasional

Menurut Hasibuan (2019:10) “Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

Manajemen SDM merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi, seyogianya fungsi-fungsi manajemen dimaksud dapat diimplementasikan dalam MSDM. Secara umum, manajemen SDM mengembangkan dan bekerja melalui sistem *Human Resources Managemet* terpadu melalui lima area fungsional, yakni perencanaan, staffing, pengembangan HR, kompensasi dan benefit, safety dan kesehatan, pegawai dan relasi kerja, serta riset sumber daya manusia (Sinambela, 2017:21) yaitu :

1. Perencanaan

Seluruh aktivitas organisasi manusia sesungguhnya diawali dengan perencanaan, meskipun rencana yang dilakukan sering tidak disadarinya. Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang

akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan. Secara umum, istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

2. *Staffing*

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Human resource development (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberi peserta belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan di masa mendatang. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini.

4. Kompensasi dan Benefit

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. Reward dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut:

(1) bayaran: uang yang diterima orang untuk melakukan kerja; (2) *benefit*: Reward finansial tambahan, selain dari *pay* (bayaran); (3) reward non finansial: reward non moneter seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan atau keselamatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan benefit jangka panjang bagi organisasi.

6. Pegawai dan Relasi Kerja

Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka. Di masa lampau, hubungan ini adalah cara hidup yang diterima bagi banyak pengusaha (organisasi). Akan tetapi, kebanyakan organisasi dewasa ini akan lebih suka lingkungan organisasi yang bebas serikat kerja. Ketika serikat buruh merepresentasikan pegawai organisasi, organisasi HR sering di rujuk sebagai relasi industri, yang menangani kerja tawar menawar kolektif.

7. Riset Sumber Daya Manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM berbeda, ini menyangkut semua area fungsional, dan laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, alasan bagi problem seperti absen berlebih atau keluhan

berlebih mungkin tidak muncul. Akan tetapi, ketika problem demikian terjadi, riset HR sering dapat menyoroti sebab mereka dan solusi yang mungkin. Riset HR adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin

Selanjutnya Suwatno & Priansa (2018:30) menguraikan fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. Pengorganisasian. Membentuk organisasi dilakukan untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai.
- c. Pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.
- d. Pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

- a. Pengadaan (*Recruitment*). Pengadaan adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai.

- b. Pengembangan (*Development*). Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.
- c. Kompensasi (*Compensation*). Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Pengintegrasian (*Integration*). Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*). Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.
- f. Pensiun (*Separation*). Fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi.

Sedangkan Safuan & Ismartaya (2019:5) memaparkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Manajemen SDM strategis
2. Kesempatan kerja yang sama
3. Kepegawaian
4. Manajemen dan pengembangan bakat
5. Total penghargaan
6. Manajemen risiko dan perlindungan pekerja
7. Pekerja dan hubungan tenaga kerja.

Menurut Sukrispiyanto (2019:18) menjelaskan bahwa untuk mencapai maksud dan tujuan manajemen sumber daya manusia, maka departemen sumber daya manusia harus membantu manajer di dalam, mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, mengatur, memelihara berbagai tipe sejumlah pegawai. Dalam hal melakukan hal ini manajemen SDM menjalankan tiga fungsi yang berbeda-beda, namun dalam satu kesatuan sistem, yaitu:

- a. Fungsi lini. Pertama, manajer SDM menjalankan sebuah fungsi lini dengan mengarahkan kegiatan dari orang-orang di dalam departemennya sendiri dan dalam bidang-bidang jasa. Dengan kata lain menggunakan wewenang lini dalam departemen personalia.
- b. Fungsi koordinatif. Para manajer SDM juga berfungsi sebagai koordinator kegiatan personal, sebuah tugas yang sering difernsi sebagai kendali fungsional. Di sini, manajer dan departemen SDM bertindak sebagai “tangan kanan dari eksekutif puncak untuk memastikan dia bahwa sasaran, kebijakan dan prosedur SDM (misalnya, menyangkut keselamatan dan kesehatan kerja) yang telah diakui dan diambil adalah dijalankan secara konsisten oleh para manajer lini”.
- c. Fungsi (jasa) staf. Melayani dan membantu manajer lini adalah sama dengan “roti dan mentega” dari jabatan manajer SDM. Sebagai contoh, SDM membantu dalam hal pekerjaan, pelatihan, penilaian (evaluasi), pengimbangan, penyuluhan, promosi dan pemecatan pegawai. Staf juga membantu beraneka ragam program kesejahteraan (asuransi kesehatan, kecelakaan, pensiunan, liburan, dan lain-lain). Staf membantu manajer lini dalam upaya mereka untuk tunduk kepada hukum pekerjaan yang adil dan keamanan kerja. Dan staf memainkan suatu

peran penting dengan menghargai keluhan-keluhan dan hubungan tenaga kerja. Sebagai bagian dari aktivitas pelayanan ini manajer (dan departemen) SDM juga menjalankan suatu peran “*innovator*” dengan memberikan informasi mutakhir tentang *trend-trend* terbaru metode-metode baru untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian pegawai, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

4. Motivasi Kerja

a) Pengertian Motivasi Kerja

Secara umum definisi atau pengertian motivasi dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif. Adapun istilah dalam pengertian Motivasi berasal dari perkataan Bahasa Inggris yakni *motivation*. Namun perkataan asalnya adalah *motive* yang juga telah digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti tujuan atau segala upaya untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Secara ringkas, Selain itu, Pengertian Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong

individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan.

Motivasi (*motivation*) adalah suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Kita harus mempertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Motivasi memiliki dimensi ketekunan (*persistence*) yang mengatur seberapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya (Syah, 2019:140).

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi pegawainya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya (Hartini *et al.*, 2021:126).

Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses Sumartik, (2018:144) sebagai berikut:

- a. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.
- b. Apabila kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimana caranya untuk memenuhi keinginannya
- c. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan maka seseorang harus didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.
- d. Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap
- e. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran
- f. Dari gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.

Luthans dalam (Suryani *et al.*, 2019) menyebutkan motivasi sering digambarkan sebuah dorongan sebagai motivator yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri individu yang disebut dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu ada perangsang dari luar, karena dihasilkan secara internal dari dalam diri setiap individu. Dengan kata lain tingkah laku dari seseorang disebabkan oleh dorongan dan kemauannya sendiri. Contoh motivasi ini mencakup perasaan tanggung jawab, kebutuhan, pencapaian kerja, prestasi. Motivasi ekstrinsik muncul

karena adanya dorongan atau rangsangan dari luar. Tujuan yang diinginkan dari tingkah laku yang digerakkan oleh motivasi ekstrinsik terletak di luar tingkah laku tersebut yang berhubungan dengan reward nyata seperti gaji, benefit, dan promosi.

Jadi dapat dikatakan motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (Supartha & Sintaasih, 2017).

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat timbul dari dalam diri sendiri untuk pemenuhan kebutuhannya serta dapat timbul oleh dorongan orang lain. Penting bagi pimpinan organisasi memberikan motivasi kepada bawahannya (pegawai) agar arah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi dan sebagai media pembangun hubungan antara atasan dan bawahannya.

b) Teori Motivasi Kerja

Untuk memprediksi perilaku, seorang manajer harus mengetahui tujuan seorang pegawai dan tindakan-tindakan yang harus diambil pegawai untuk mencapai tujuannya. Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yakni *content theories* dan *process theories*. *Content theories* (teori-teori kepuasan) memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Teori-teori ini

mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. *Process theories* (teori-teori proses) menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, diarahkan, dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki yang penting bagi para manajer, yang karena pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi.

Tewal *et al.*, (2017:120) menyatakan terdapat empat teori kepuasan dari motivasi yakni:

1. Maslow's Need Hierarchy.

Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. *Physiological* (kebutuhan fisiologis). Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Dalam konteks organisasi, kompensasi merupakan kebutuhan fisiologis pegawai sehingga manajemen harus memberikan gaji yang sesuai kepada pegawai untuk membeli kebutuhan pokok, pegawai harus diberi waktu istirahat dan makan yang cukup.
- b. *Safety and security* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan keselamatan dan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja.

- c. *Belongingness, social, and love* (kebutuhan sosial). Jika kebutuhan hirarki pertama dan kedua telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.
- d. *Esteem* (kebutuhan penghargaan). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Oleh karena itu, manajer harus menghargai dan memberi reward, dan promosi bagi pegawai yang bekerja dengan baik.
- e. *Self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri). Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

2. Ilderfer's ERG Theory

Sama halnya dengan Teori Maslow, Teori ERG juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Teori ERG menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki kebutuhan. Ketiga hirarki tersebut meliputi:

- a. *Existence* (kebutuhan eksistensi). Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

- b. *Relatedness* (kebutuhan akan keterkaitan). Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antarpribadi di tempat kerja.
- c. *Growth* (kebutuhan pertumbuhan). Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan.

3. Herzberg's Two-Faktor Theory.

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut:

- a. Ada sejumlah kondisi extrinsic pekerjaan (konteks pekerjaan), yang apabila faktor atau kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan di antara para pegawai. Kondisi ini disebut dengan dissatisfiers, atau hygiene factors, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keadaan pekerjaan yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut: gaji, status, keamanan kerja, kondisi kerja, *fringe benefits*, kebijakan dan prosedur, serta hubungan interpersonal.
- b. Sejumlah kondisi intrinsic, tidak adanya kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, disebut satisfiers (pemuas) atau motivators (motivator).

Kondisi intrinsic meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk berkembang.

4. McClelland's Learned Needs Theory

Mc Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (*n Ach*), *the need for affiliation* (*n Aff*), and *the need for power* (*n Pow*).

- a. Kebutuhan akan Prestasi (*n Ach*), dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki *n Ach* yang tinggi, yaitu: memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan, cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya, dan memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.
- b. Kebutuhan afiliasi (*n Aff*), merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain, yang ciri-cirinya adalah memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain, mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya, dan memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*), adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang yang memiliki *n Pow* tinggi memiliki ciri-ciri: keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain, keinginan untuk mengadakan pengendalian

terhadap terhadap orang lain, adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.

Selanjutnya (Tewal et al., 2017:129) juga mengungkapkan empat teori proses dari motivasi yakni :

1. *Expectancy Theory* (Teori Harapan).

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom. Ide dasar *expectancy theory* adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Variabel-variabel kunci dalam teori ini adalah usaha (effort), dan hasil (outcome). Usaha atau dorongan seseorang untuk bertindak tergantung pada pengharapan, instrumentalitas, dan valensi. Hasil merupakan tujuan akhir dari suatu perilaku tertentu.

2. *Equity Theory* (Teori Keadilan).

Equity Theory dikemukakan oleh Stacy Adams, bahwa manusia atau person di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil (*outcomes*) yang diperoleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang menganggap bahwa imbalan atau hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan usahanya atau input yang ia berikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk menguranginya. Semakin besar ketidaksesuaian (*discrepancy*) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya.

3. *Reinforcement Theory* (Teori Penguatan)

Teori ini dikemukakan oleh Skinner, bahwa penguatan merupakan konsep belajar (*learning*). Menurut *reinforcement theory* bahwa perilaku merupakan fungsi

dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu yang mengarah kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan.

4. *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan).

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke, dimana teori ini menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar *goal-setting theory* adalah bahwa pegawai yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

c) Indikator Motivasi Kerja

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Afandi (2018:23) mengungkapkan bahwa untuk mengukur motivasi kerja, maka dapat digunakan indikator sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa untuk mencapai keberhasilan diperlukan indikator yang mendukung terhadap kinerja pegawai. Indikator ini berperan penting dalam penerapan kinerja pegawai apakah akan berlangsung secara maksimal atau masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Indikator ini juga menjadi salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

5. Iklim Organisasi

a) Pengertian Iklim Organisasi

Dalam setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda. Keanekaragaman pekerjaan yang ada di dalam suatu organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang terbuka akan mengungkapkan kepentingan dan ketidakpuasan seseorang. Iklim organisasi penting diciptakan karena untuk mengatasi hubungan keorganisasian. Dalam perilaku organisasi akan dibahas mengenai seberapa pentingnya iklim organisasi dan pengaruh terhadap kinerja para pelaku organisasi.

Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi pegawai (Widyanti, 2019:103).

Menurut Agustini (2019:5) Iklim organisasi adalah persepsi pegawai terhadap lingkungan organisasi dimana pegawai melaksanakan pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tentu saja ditentukan oleh sikap dan perilaku tiap anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, dan ini akan memberi dampak pada efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Melalui iklim kerja dari suatu organisasi dapat diperoleh pemahaman sepenuhnya tentang organisasi tersebut.

Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklm organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Badu & Djafri (2017:117) menyatakan bahwa iklm organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Jadi, iklm organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

Iklm organisasi adalah situasi dan kondisi karakteristik yang terbangun dalam lingkungan sebuah organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku setiap personal yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut, oleh karena itu iklm organisasi dapat dikatakan sebagai lingkup organisasi. Dalam kaitan ini jelas dimaksudkan bahwa iklm organisasi adalah berbagai hal yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau dihadapi oleh manusia yang berada di dalam suatu organisasi (Kuspini, 2022:92).

Menurut Zamzam et al., (2021:25) iklm organisasi sebagai suatu keadaan, kondisi, dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang meng-gambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi.

Jadi dapat disimpulkan kembali bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya. Iklim organisasi memang sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja pegawai sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

b) Jenis-Jenis Iklim Organisasi

Organisasi bisa dikatakan mempunyai iklim yang baik bila pegawainya dapat merasakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Bila iklim organisasi dirasakan secara baik oleh pegawai, maka akan tercipta iklim organisasi yang baik dan pada akhirnya menimbulkan penilaian yang positif pada organisasi itu sendiri. Iklim organisasi terbentuk tergantung pada beberapa faktor, dimana hal ini terjadi melalui proses memahami informasi akan lingkungan organisasi yang dirasakan pegawai. Bentuk iklim organisasi menjadi dua jenis yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup (Agustina *et al.*, 2022:195).

1. Iklim terbuka

Iklim terbuka adalah percaya pada bawahannya, terbuka dalam komunikasi, kepemimpinan yang menolong dan menghargai, pemecahan masalah secara kelompok, otonomi pekerjaan, berbagai informasi, menciptakan tujuan hasil kerja yang tinggi. Pada bentuk iklim organisasi terbuka adanya kepercayaan,

dimana pemimpin memberi kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk memberikan kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain dalam membangun sebuah organisasi.

2. Iklim tertutup

Iklim tertutup adalah lebih mengutamakan pribadi daripada kerja sama, kepemimpinan yang otokrasi dan paksaan, para bawahan bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan saja atau perilaku pekerja ditentukan oleh peraturan dan prosedur sentralisasi pengambilan keputusan, ketidakpuasan. Dalam iklim ini lebih besar kekakuan fungsinya dapat terlihat dalam rantai komando, lebih menekankan pada pribadi masing-masing daripada kerja sama. Oleh sebab itu iklim tertutup dapat menimbulkan ketidak disiplin pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan.

Selanjutnya Agustini (2019:6) juga memaparkan bahwa terdapat dua jenis iklim kerja dalam suatu organisasi, antara lain :

1. Iklim organisasi terbuka atau fleksibel

Pada iklim organisasi terbuka terdapat ciri-ciri yang biasanya semangat kerja pegawai sangat tinggi, dimana terdapat dorongan pimpinan untuk memotivasi pegawainya agar berprestasi sedangkan rutinitas administrasi dalam organisasi tersebut cukup rendah, tingkat kedisiplinan pegawai tinggi kemudian perasaan keterpaksaan pegawai untuk bekerja juga rendah, pengawasan kerja juga rendah. Pada iklim kerja yang terbuka dapat memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan mereka tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan tekanan. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang

positif dan bijaksana oleh atasan. Iklim keterbukaan hanya akan tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam bertindak.

2. Iklim organisasi tertutup atau terikat.

Pada iklim organisasi yang tertutup terdapat ciri-ciri dimana semangat kerja pegawai sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi pegawainya berprestasi sangat rendah; sementara itu rutinitas administratif tinggi, tingginya tingkat *turn over* dan perasaan terpaksa untuk bekerja juga tinggi kemudian pengawasan kerja juga tinggi.

Dari definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan tempat para pegawai dalam suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim mengitari serta mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi, sehingga iklim disebut sebagai suatu konsep yang dinamis.

c) Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan dari para pegawai untuk bekerja di dalam organisasi. Indikator iklim organisasi adalah dimensi dari variabel iklim organisasi yang menjadi tolak ukur karakteristik seorang pegawai untuk berperilaku dalam suatu lingkungan suatu organisasi

Iklim organisasi adalah lingkungan di mana para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang

dinamis. Menurut Dewi & Rodli (2021:52) iklim organisasi dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi yaitu:

1) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan.

2) *Identity* (Identitas)

Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan diterima dalam kelompok.

3) *Warmth* (Kehangatan)

Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4) *Support* (Dukungan)

Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan pegawai, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

5) *Conflict* (Konflik)

Konflik adalah situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang

berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Dari indikator iklim organisasi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama pegawai untuk pencapaian tujuan bersama didalam organisasi.

6. Komitmen Organisasi

a) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu. Esensi komitmen adalah menjadikan sasaran pegawai dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama. Keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok apabila sasaran-sasaran itu sangat selaras dengan sasaran pegawai. Mereka yang menghargai dan berpegang teguh kepada misi organisasi bersedia untuk tidak hanya berusaha sepenuh hati atas nama organisasi, tetapi juga berkorban bilamana itu diperlukan. Pegawai yang terinspirasi oleh sasaran bersama seringkali tingkat komitmennya lebih tinggi dibanding komitmen yang datang karena insentif finansial.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Model komitmen organisasi terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments* (Taryaman, 2016:96) yaitu :

1. Karakteristik pribadi

Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada pegawai yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Pegawai yang mempunyai nilai kerja intrinsik adalah lebih terikat.

2. Karakteristik pekerjaan

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat di antara pegawai pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidakjelasan rendah.

3. Karakteristik struktural

Komitmen organisasional lebih kuat pada pegawai dalam organisasi yang dimiliki pegawai dan pada setiap organisasi yang bersifat desentralistik, yang biasanya lebih banyak terlibat di dalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi.

4. Pengalaman pekerjaan

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada pegawai yang mempunyai pengalaman kerja menarik di tempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan pegawai, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk memenuhi komitmennya kepada pegawai, dan perasaan bahwa pegawai dinilai penting bagi organisasi. Kemudian pegawai menunjukkan lebih berkomitmen bilamana organisasi mempunyai prosedur rekrutmen dan orientasi yang dikembangkan dengan baik serta sistem nilai organisasi yang didefinisikan dengan baik.

Menurut Kaswan (2019:206) komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan/atau kepercayaan kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi.

Priansa (2021:234) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu;
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Adapun menurut Agustini (2019:152) komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Tewal *et al.*, (2017:91) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen organisasi-onal sebagai suatu sikap mencerminkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai derajat dimana pegawai terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja (Widyanti, 2019:134).

Menurut Syah (2019:52) Komitmen organisasi ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai

organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi

b) Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai suatu perilaku yang bersifat psikologis (*psychological state*), yang dapat membuat seseorang atau individu melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasinya atau merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komponen komitmen organisasi yang selanjutnya dikenal sebagai model komponen yang paling populer dan banyak dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian. Menurut Yateno (2020:244) komitmen organisasi dapat direfleksikan menjadi tiga komponen besar yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pangalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural riset meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya control, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah adanya pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- 2) Komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi dan persepsi atas kurangnya alternative pekerjaan lain. Pegawai yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak memiliki pilihan

kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

- 3) Komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif pegawai dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua pegawai juga bekerja dalam organisasi tersebut, menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara ini organisasi menanamkan kepercayaan pada pegawai bahwa organisasi mengharapkan loyalitas pegawai maka pegawai juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Wibowo (2016:432) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective Commitment* yaitu mencerminkan keterkaitan emosional pekerja dalam keterlibatannya di suatu organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. *Continuance Commitment* yaitu mencerminkan kepedulian terhadap biaya apabila meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment* yaitu mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Agustini (2019:154) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional yaitu:

1. **Komitmen Berkesinambungan**, yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. **Komitmen Terpadu**, yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. **Komitmen terkontrol**, yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Jadi pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi, keterlibatan sungguh-sungguh dalam organisasi dan afeksi positif terhadap organisasi sehingga menampilkan usaha kearah tujuan organisasi.

c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Melihat perkembangan organisasi dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi.

Organisasi berupaya menimbulkan komitmen organisasi bagi para pegawai. Oleh karena itu, pihak organisasi harus mengenal faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang diungkapkan oleh Agustini (2019:152), antara lain:

- a. Karakteristik personal atau individu, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, jenis kelamin anggotanya, pengalaman kerja.
- b. Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi.
- c. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja, budaya organisasi.

Komitmen organisasional pegawai tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Priansa (2021:245) Komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu:

a) Keadilan dan Kepuasan Kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru ke-untungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja. Oleh karena itu, organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh organisasi, tidak hanya untuk pimpinan dan manajer tingkat atas, namun juga pegawai dalam level yang lebih teknis dan operasional.

4) Keamanan Kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah.

5) Pemahaman Organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi. Pegawai secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan organisasi dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

6) Keterlibatan Pegawai

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan berarti organisasi mempercayai pegawainya.

7) Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara dua belah pihak harus saling mempercayai. Kepercayaan penting bagi komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja.

Pegawai merasa wajib bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya tidak sama setiap orang. Selanjutnya Lubis & Jaya (2019:16) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi meliputi, misalnya usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan
- 2) Kebutuhan berprestasi terdiri dari karakteristik peran atau pekerjaan, karakteristik struktural (berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi)
- 3) Masa kerja/jabatan terdiri dari partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai serta kontrol organisasi, dan pengalaman kerja.

Komitmen pegawai ditentukan oleh beberapa faktor. Ningrum *et al.*, (2021:205) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada pegawai, yaitu:

- 1) Personal yang meliputi:
 - a. Ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
 - b. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

- c. Tingkat pendidikan. Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.
 - d. Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi
 - e. Status perkawinan. Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.
 - f. Keterlibatan kerja. Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
- 2) Situasional yang meliputi:
- a. Nilai (*value*) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.
 - b. Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
 - c. Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.
 - d. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.
- 3) Posisional yang meliputi:
- a. Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.

- b. Tingkat pekerjaan. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

d) Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen pegawai sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri. Terdapat beberapa indikator dalam pengukuran komitmen pegawai. Menurut Busro (2018:86) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas. Dengan definisi operasional di atas, dimensi komitmen organisasi meliputi: afektif (*affective commitment*), komitmen kontinu (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

1) Indikator komitmen afektif (*affective commitment*) meliputi:

- a. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi
- b. Loyalitas terhadap organisasi
- c. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi

2) Indikator komitmen kontinu (*continuance commitment*) meliputi:

- a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
- b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

3) Indikator komitmen normatif (*normative commitment*) meliputi:

- a. Kemauan bekerja
- b. Tanggung jawab memajukan organisasi.

Berdasarkan indikator komitmen organisasi maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang dapat menunjukkan ataupun mengindikasikan kepada penggunaannya tentang kondisi tertentu, sehingga dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi.

7. Kinerja Pegawai

a) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu organisasi atau instansi, maka organisasi atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapai-nya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Hasibuan (2019:94) mengemukakan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai/pegawai.

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job permomance*. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu (lazimnya per jam) dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017:9).

Mubarok (2017:77) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan,

seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan (Kawiana, 2020:255).

Menurut Busro (2018:87) kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja pegawai menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

1. Kuantitas keluaran (semakin banyak semakin baik)
2. Kualitas keluaran (semakin berkualitas semakin baik)
3. Jangka waktu yang dibutuhkan (semakin pendek/singkat waktu pengerjaan semakin berkinerja)
4. Kehadiran di tempat kerja (semakin sedikit izin semakin baik)
5. Sikap kooperatif di dalam organisasi (semakin bisa bekerja sama semakin baik).

Dari teori yang telah dikemukakan di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan ditempat saja.

Waluyo (2020:13) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas atau kuantitas hasil kerja sekelompok/individu pada organisasi dalam menjalankan tugas utama serta fungsi yang berpedoman terhadap norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang sudah ditetapkan atau diberlakukan pada sebuah

organisasi. Kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Indrasari, 2017:51).

Norawati & Fahraini (2022:57) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Dari deskripsi di atas tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh pekerjaan itu dan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalannya.

Sedangkan Wibowo (2016:11) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja pegawai

mencerminkan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

b) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Adapun tujuan dari penilaian kinerja menurut Dewi *et al.*, (2021:75) adalah sebagai berikut:

1. Meninjau ulang kinerja masa lalu
2. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan
3. Memeriksa kemampuan organisasi.
4. Memeriksa kemampuan individu pegawai.
5. Menyusun target masa depan.
6. Melihat prestasi seseorang secara realistis.
7. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi.

8. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum.
9. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh organisasi secara lebih akurat.
10. Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan pegawai.
11. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi.
12. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan pegawai berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik-teknik penilaian yang tidak berat sebelah.
13. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas pegawai.
14. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi.
15. Menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan pegawai yang apabila tidak teratasi dengan baik, dapat berakibat para pegawai meninggalkan organisasi dan pindah ke tempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhkan suburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak pegawai sendiri.

16. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

17. Mengetahui latihan yang diperlukan.

Kinerja merupakan kerja yang dilakukan oleh tiap pegawai selaku kemampuan kerja yang diperoleh, yang cocok dengan kedudukannya di organisasi. Evaluasi kemampuan merupakan pengukur kecakapan ataupun keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan memakai tolok ukur khusus dengan cara adil serta dicoba dengan cara teratur. Pencapaian evaluasi kemampuan pada dasarnya bisa diklasifikasikan menjadi beberapa menurut (Winoto, 2021:79), diantaranya:

1. Tujuan evaluasi mengarah atau yang berorientasi pada masa lalu:
 - a. Mengatur sikap pegawai dengan memakai hasil evaluasi selaku instrumen dalam membagikan ganjaran.
 - b. Membuat ketetapan mengenai eskalasi pendapatan serta promosi
 - c. Menaruh pegawai dalam melakukan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan evaluasi mengarah atau yang berorientasi pada masa depan:
 - a. Menolong pegawai dalam menguasai lebih banyak mengenai kedudukan serta mengenali dengan nyata fungsinya.
 - b. Menolong pegawai menguasai daya serta kelemahan mereka dalam kedudukan serta kegunaan di organisasi.
 - c. Tingkatkan kebersamaan dampingi pegawai alhasil tiap pegawai mempunyai dorongan, suka bertugas, serta sekalian berkontribusi untuk organisasi.

- d. Beri pegawai kesempatan untuk mengetahui diri mereka sendiri dan evaluasi diri, serta menetapkan tujuan untuk pengembangan yang direncanakan.
- e. Menolong menyiapkan pegawai dalam pekerjaan tingkatan yang lebih besar.

Secara umumnya, penilaian kinerja dilakukan antara lain bertujuan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan penting dalam hal promosi, transfer, pemberhentian, dan gaji. Penilaian juga dilakukan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan pegawai. Menurut Larasati (2018:198) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi maupun pegawai yang dinilai yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji dan sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja yang ditetapkan itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum tercapai.

c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesiapan dan tingkat kemampuan tertentu. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pekerja. Ajabar (2020:28) kinerja dipengaruhi oleh:

1) Kualitas dan kemampuan

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap, dan kondisi fisik.

2) Sarana pendukung

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, teknologi dan lain-lain) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan (upah/gaji, jaminan sosial).

3) Supra sarana

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Adapun menurut Setiana (2019:128), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Afandi (2018:86) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- 4) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional organisasi
- 6) Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- 7) Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
- 8) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh organisasi agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

Waluyo (2020:15) mengungkapkan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja antara lain:

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang diorientasikan terhadap kecerdasan serta daya pikir dan pemahaman ilmu yang luas oleh pegawainya. Banyaknya pengetahuan seseorang bisa dipengaruhi dari tingkat pendidikannya, media serta informasi yang diterimanya.

2) Keterampilan

Merupakan penguasaan dan kemampuan teknis pelaksanaan di suatu bidang tertentu oleh pegawainya misalnya keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik.

3) Kemampuan

Kemampuan terbentuk dari beberapa keahlian pegawainya yang meliputi tanggung jawab, loyalitas, kerjasama serta kedisiplinan.

4) Motivasi

Merupakan sikap pegawai dan pimpinannya terhadap kondisi kerja di lingkup organisasinya. Sifat pegawai yang positif atas kondisi kerjanya akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi serta apabila sifatnya negatif maka akan berimbas pada motivasi kerja yang rendah.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017:112) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1) Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya.

b. Motivasi dan Etos kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

2) Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian

dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal pegawai.

d) Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Ukuran kinerja secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam organisasi dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Silaen *et al.*, (2021:40) indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki ketrampilan dan kecakapan dalam bekerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan organisasi.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

5. Kerja sama

Penilaian berdasar keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

Dari penjelasan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa untuk mencapai keberhasilan diperlukan indikator yang mendukung terhadap kinerja pegawai. Indikator ini berperan penting dalam penerapan kinerja pegawai apakah akan berlangsung secara maksimal atau masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Indikator ini juga menjadi salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka penelitian terdahulu ini berfungsi untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan rujukan dari penelitian ini yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
(Pramita & Budiono, 2018)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Organisasi Non-Profit (Studi pada Yayasan Yatim Mandiri) Nabilla	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, Motivasi signifikan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional
(Risambessy et al., 2022)	Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Pegawai, Iklim Organisasi Dan Kinerja Pegawai	PLS	Hasil penelitian telah membuktikan bahwa (1) Komitmen organisasi memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai; (2) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai.
(Setiawan et al., 2022)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	SEM PLS	Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Mediasi (Studi Pada Hotel Four Sessions And Resort By Sheraton Jimbaran Bali)		positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dan kepuasan kerja pegawai mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi.
(Sari & Khasanah, 2021)	Pengaruh pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening (Studi Pada Pegawai kontrak RSUD Wijayakusuma Kebumen)	Analisis Jalur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Kepuasan kerja, pengembangan karir, berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
(Sembiring <i>et al.</i> , 2021)	Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	SEM PLS	Hasil penelitian bahwa secara langsung, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kemampuan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara variabel

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			motivasi dengan variabel kinerja pegawai.
(Pragiwani et al., 2021)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai PT. Tektonindo Henida Jaya Group)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, (2) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
(Renaldi & Khaira, 2021)	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, (2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada, (3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Pegawai secara bersamaan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Yuri Cakra Brothers.
(Nufus, 2021)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Alfamart Di Bintaro	Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian ini variabel iklim organisasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 5,726 dengan kriteria baik. Variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 5,779 dengan kriteria baik. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai persamaan regresi $Y = 17,765 + 0,699X$, dan nilai koefisien korelasi 0,819 atau

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 67,0%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.
(Fitri & Widodo, 2022)	Pengaruh Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Umum Daerah Pasar Jaya Jatinegara	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,2%; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 49,6%; 3) Kompetensi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 91,4%, sisanya sebesar 8,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
(Marsoit et al., 2017)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian melalui uji t variabel pelatihan dan disiplin berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel komitmen berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. organisasi

Sumber : Penelitian terdahulu

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan teori, dan hasil penelitian terdahulu, maka dikemukakan hubungan antara variabel yang dapat dikemukakan melalui uraian dibawah ini :

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi (*motivation*) adalah suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Syah, 2019:140). Menurut Widyanti (2019:134) komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana pegawai terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Pemberian dorongan berupa motivasi dari atasan kepada bawahan yang dilakukan secara terus menerus akan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan. Pegawai yang diberikan dorongan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, kemudian akan tumbuh komitmen terhadap organisasi (Purnama *et al.*, 2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Setiawan *et al.*, 2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti apabila motivasi kerja semakin meningkat maka akan diikuti meningkatnya komitmen organisasi. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian oleh (Nurseha & Yusuf, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Badu & Djafri (2017:117) iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana

seorang pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Taryaman, 2016:96). Komitmen pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang pegawai bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi makin luntur (Ridha & Hatta, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Khasanah, 2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai. Artinya, iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai. Persepsi pegawai yang positif mengenai iklim psikologis di sekitar pegawai (kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, kewajaran, dan dukungan untuk berinovasi) akan mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat dan berharga bagi organisasi. Selain itu, pegawai akan merasa percaya dan menerima tujuan organisasi serta mempunyai keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Busro (2018:51) motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Kinerja merupakan

suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan (Kawiana, 2020:255). Menurut Majid *et al.*, (2021) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan suatu kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan adanya seseorang memiliki motivasi yang tinggi lebih dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam organisasi akan meningkat dan target organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian oleh (Sembiring *et al.*, 2021), hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti kinerja pegawai juga akan meningkat apabila motivasi pegawai membaik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sedangkan penelitian oleh (Pragiwani *et al.*, 2021) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Para pegawai hanya bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan saja dan karena takut akan kehilangan pekerjaan, tanpa ingin berusaha mengembangkan potensi yang ada dalam diri dan mengaktualisasikan diri untuk lebih berkembang dan berpengalaman di dunia kerja.

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh

pegawai. Dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam organisasi, maka para pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Agustina *et al.*, 2022:198). Norawati & Fahraini (2022:57) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Hasil penelitian (Renaldi & Khaira, 2021) menunjukkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi kinerja dan sebaliknya semakin rendah iklim organisasi maka akan rendah kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nufus, 2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Kaswan (2019:206) komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan/atau kepercayaan kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi. Setiap organisasi yang bentuknya bisnis perlu memiliki pegawai yang mampu berfikir, bertindak dan juga terampil dalam menghadapi persaingan bisnis, setiap individu yang dimiliki organisasi harus juga memiliki komitmen untuk

membesarkan organisasinya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal, efektif dan efisien sehingga tercipta kinerja yang tinggi. Agar dapat mendorong pegawai bertahan dalam organisasi dan pegawai dapat menunjukkan kinerja yang menjadi tujuan organisasi maka diperlukan komitmen organisasional (Hasrun, 2022).

Hasil penelitian Fitri & Widodo (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan meningkatnya komitmen organisasi, maka akan meningkatkan kinerja. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Marsoit *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Motivasi sebagai faktor yang ikut menentukan kinerja pegawai, yang besar kecilnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai tergantung daripada intensitas motivasi yang diberikan oleh sebuah organisasi kepada pegawainya. Motivasi yang diberikan organisasi tidak hanya akan mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi tersebut juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi dari pegawai. Komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk

mencapai tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi (Umar & Norawati, 2022).

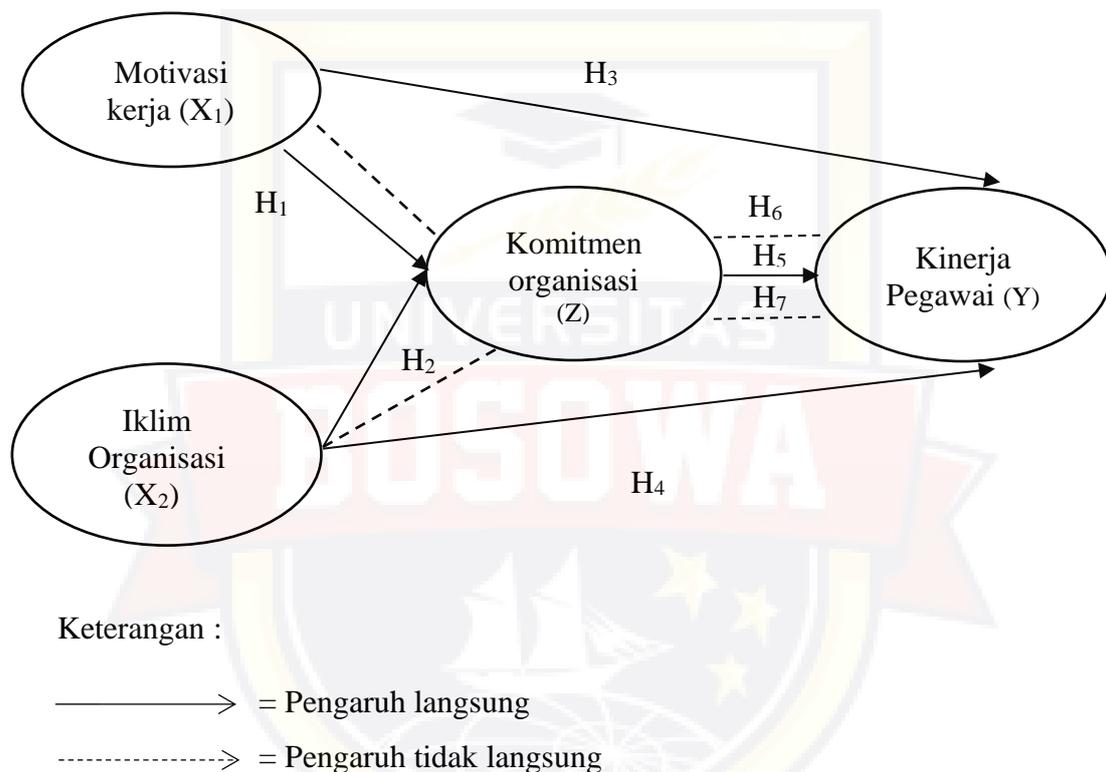
Berdasarkan penelitian oleh (Pranita & Budiono, 2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Hal ini berarti untuk memiliki tenaga kerja atau pegawai dengan kinerja yang baik maka diperlukan untuk memberi motivasi pada pegawai tersebut, karena motivasi pun berpengaruh pada komitmen pegawai pada organisasinya.

7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Hal ini tentu akan mendorong pada pegawai dengan komitmen organisasi yang kuat. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena pengaruhnya pada turnover, hubungannya dengan kinerja, yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaannya (Hidayat, 2018).

Berdasarkan penelitian oleh (Risambessy *et al.*, 2022), hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti komitmen organisasional dapat membuat iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Baiknya iklim organisasi yang dirasakan pegawai membuat komitmen organisasi pegawai meningkat, dampak dari komitmen organisasional yang meningkat adalah naiknya kinerja pegawai.

Merujuk dari uraian-uraian yang telah dikemukakan dan beberapa konsep teori serta hasil penelitian terdahulu atau bukti empiris yang menunjukkan adanya hubungan dan keterkaitan antara variabel yang digunakan, maka dibentuk model kerangka konseptual penelitian, yang dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Hipotesis penelitian ini adalah :

H₁ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

- H₂ : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
- H₃ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
- H₄ : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
- H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
- H₆ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar
- H₇ : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dimana proses penggalan informasi diwujudkan dalam bentuk angka-angka sebagai alat untuk menemukan keterangan terkait apa yang diketahui. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019) adalah metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme yaitu metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan teknik sampel tertentu yang sesuai, pengumpulan data kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel yaitu variabel motivasi (X_1), variabel iklim organisasi (X_2), variabel komitmen organisasi (Z) dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang diambil untuk melakukan penelitian ini adalah instansi pemerintah yang berada dilingkungan Kota Makassar tepatnya pada Badan Pendapatan Daerah. Penelitian ini berlokasi di Jalan Urip Sumoharjo Maccini Baru No.8, Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Sulawesi Selatan. Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan lamanya di mulai dari bulan November tahun 2022 sampai dengan bulan Januari tahun 2023.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kumpulan unit yang akan diteliti, yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik, dan apabila populasinya terlalu luas maka peneliti mengambil sampel (bagian dari populasi) untuk diteliti. Berdasarkan uraian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar berjumlah sebanyak 159 orang pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi, dimana untuk menentukan jumlah sampel maka peneliti menggunakan teori slovin yang dapat dilihat melalui perhitungan berikut ini :

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

$$n = \frac{159}{1 + 159 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{159}{1,3975}$$

$$n = 113,77 \implies 114 \text{ responden}$$

Dari hasil perhitungan slovin maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 114 responden, dengan teknik penarikan sampel menggunakan *purposive sampling* yakni penarikan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu : yakni pegawai memiliki masa kerja di atas 2 tahun, serta pegawai bekerja sebagai ASN.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Penelitian ini pada dasarnya adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena-fenomena sosial, maka dalam penelitian ini harus ada alat yang tepat. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, yaitu skala untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau beberapa kelompok orang tentang fenomena sosial yang sedang terjadi. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang didapat berupa pernyataan yaitu apakah narasi pertanyaan bersifat negatif atau pertanyaannya bersifat positif.

Tabel 3.1
Skala Likert

Kriteria Penilaian	Skala Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup/Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2019:154)

E. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel bebas, variabel *intervening* dan variabel terikat. Variabel bebas disebut juga sebagai variabel yang mempengaruhi, sedangkan variabel terikat disebut juga sebagai variabel akibat, variabel *intervening* merupakan variabel penyalur atau antara yang

terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2019:63). Terdapat tiga variabel penelitian, yaitu variabel terikat (dependent variabel), yaitu kinerja pegawai (Y), variabel bebas (independent variabel). Adalah motivasi (X_1) dan iklim organisasi (X_2), variabel *intervening* komitmen organisasi (Z).

F. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data :

1. Jenis Data

- a. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari organisasi berupa keterangan-keterangan tertulis yang mendukung penelitian ini seperti : profil Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, visi dan misi, struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing bagian dalam organisasi serta data lainnya yang menunjang penelitian ini
- b. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung, serta data-data numerik lainnya baik yang telah diolah maupun belum diolah seperti jumlah pegawai serta data lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti yang melakukan penelitian, sumber data primer dalam

penelitian ini adalah hasil jawaban responden atas kuesioner/angket yang diberikan kepada pegawai.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain atau tidak langsung diperoleh dari subyek penelitiannya. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data yang diperoleh dari jurnal, pendapat para ahli, karangan ilmiah serta data lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

G. Teknik Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data yang dilakukan peneliti pada penelitian ini yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden penelitian. Peneliti tidak perlu memberikan instruksi secara langsung kepada responden penelitian, karena pada kuesioner telah dicantumkan penjelasan cara pengisian kuesioner, sehingga diasumsikan bahwa responden penelitian dapat memahami cara pengisian kuesioner yang benar. Selain itu, untuk mendapatkan data yang diperlukan guna menunjang penelitian maka dibutuhkan beberapa teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini dapat dikumpulkan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*field research*)

Mengumpulkan data dengan melakukan survei lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer, terdiri dari :

a. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukantanya jawab secara langsung dengan responden yaitu pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar ataupun dari pihak instansi dengan tujuan memperoleh data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

b. Kuesioner

Kuesioner ini akan dibagikan kepada responden dengan mengajukan daftar pertanyaan atau pernyataan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti secara terstruktur yang dianggap perlu. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian dan hasil kuesioner yang telah disebar akan dianalisis dengan menggunakan analisis statistik.

2. Studi kepustakaan (*library research*)

Dengan studi kepustakaan peneliti berusaha untuk memperoleh berbagai informasi sebanyak-banyaknya untuk dijadikan sebagai dasar teori dan acuan dalam mengolah data, dengan cara membaca, mempelajari, menelaah dan mengkaji literatur-literatur berupa buku-buku, jurnal, makalah, dan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Peneliti juga berusaha mengumpulkan, mempelajari, dan menelaah data-data sekunder yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti.

H. Teknik Analisis Data

Setelah data dikumpulkan dan diolah, proses selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis atau jawaban sementara dengan menggunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Uji instrument penelitian

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

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik diuji sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan.

a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas merupakan pengujian untuk menentukan apakah pada model regresi ditemukan adanya masalah di antara variabel independen. Batas dari tolerance value adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Apabila hasil analisis menunjukkan hasil VIF di bawah nilai 10 dan tolerance value di atas 0,10, maka tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2018: 91).

b. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara untuk melihat normalitas dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov Test.

c. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa probabilitas variabel motivasi dan iklim organisasi > dari 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut bebas dari masalah heteroskedastisitas

3. Analisis jalur (*Path analysis*) dengan metode regresi linear berganda digunakan dalam menguji determinan (Motivasi dan iklim organisasi), komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Berikut adalah persamaan dalam analisis jalur menurut Sunyoto (2015:204), dengan menggunakan rumus :

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

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Keterangan :

Z = Komitmen organisasi

Y = Kinerja pegawai

b₀ = Intercept

b₁ s/d b₂ = Koefisien regresi yang akan dihitung

X₁ = Motivasi

X₂ = Iklim organisasi

e = Standar error.

3. Pengujian Hipotesis

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

a. Uji t

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

b. Uji F

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

4. Koefisien determinasi (*adjusted R²*).

Uji R^2 merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai R^2 artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

5. Uji Sobel (Sobel Test)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh uji sobel (sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Z) melalui variabel Intervening (Y), dimana pada penelitian ini adalah pengaruh determinan (motivasi, iklim organisasi), komitmen organisasi dan kinerja pegawai, dengan rumus

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa2Sb2}$$

Keterangan:

Sa = Standar error koefisien a

Sb = Standar error koefisien b

b = Koefisien variabel mediasi

a = Koefisien variabel bebas

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{sab}$$

Nilai thitung dibandingkan dengan nilai nilai ttabel, jika nilai thitung > nilai ttabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Herlina & Diputra, 2018:21).

I. Definisi Operasional

Operasionalisasi variabel digunakan untuk menjabarkan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indikator, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam

operasionalisasi variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Untuk mengetahui lebih jelas, maka dapat dilihat pada Tabel 3.4 yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi (X1)	Motivasi adalah sebagai dorongan mental yang menggerakkan perilaku manusia atas dasar kebutuhan	1) Balas jasa 2) Kondisi kerja 3) Fasilitas kerja 4) Prestasi kerja 5) Pengakuan dari atasan 6) Pekerjaan itu sendiri Sumber : Afandi (2018:23)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju
Iklim Organisasi (X2)	Iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut	1) <i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab) 2) <i>Identity</i> (Identitas) 3) <i>Warmth</i> (Kehangatan) 4) <i>Support</i> (Dukungan) 5) <i>Conflict</i> (Konflik) Sumber : Dewi & Rodli (2021:52)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi	1) <i>Komitmen afektif (affective commitment)</i> 2) <i>Komitmen kontinu (continuance commitment)</i> 3) <i>Indikator komitmen normatif (normative commitment)</i> Sumber : Busro (2018:86)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing	1) Kuantitas Kerja 2) Kualitas Kerja 3) Pemanfaatan Waktu 4) Tingkat Kehadiran 5) Kerja sama Sumber : Silaen <i>et al.</i> , (2021:40)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

1. Sejarah Singkat Berdirinya Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Badan Pendapatan Kota Makassar adalah Satuan Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Makassar, dimana Badan Pendapatan Daerah mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang menjadi kewenangan daerah. Pelayanan publik merupakan suatu bentuk layanan yang diberikan birokrasi/pemerintah kepada masyarakat. Pelaksanaan pelayanan publik dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat. Dalam upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat, BAPENDA telah melakukan berbagai hal dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak, antara lain: perbaikan gedung kantor, pembangunan loket pembayaran yang nyaman, serta ruangan layanan informasi.

Sebelum terbentuknya Dinas Pendapatan Kotamadya Tingkat II Makassar, Dinas Pasar, Dinas Air Minum dan Dinas Penghasilan Daerah dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Nomor 155/Kep/A/V/1973 tanggal 24 Mei 1973 terdiri beberapa Sub Dinas Pemeriksaan Kendaraan Tidak Bermotor dan Sub Dinas Administrasi. Dengan adanya keputusan Walikotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 74/S.Kep/A/V/1977 tanggal 1 April 1977 bersama dengan surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 3/12/43 tanggal 9 September 1975 Nomor

Keu/3/22/33 tentang pembentukan Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Ujung Pandang telah disempurnakan dan di tetapkan perubahan nama menjadi Dinas Penghasilan Daerah yang kemudian menjadi unit-unit yang menangani sumber-sumber keuangan daerah seperti Dinas Perpajakan, Dinas Pasar dan Sub Dinas Pelelangan Ikan dan semua sub-sub Dinas dalam Unit Penghasilan Daerah yang tergabung dalam unit penghasilan daerah dilebur dan dimasukkan pada unit kerja.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Madya Tingkat II Ujung Pandang, seiring dengan adanya perubahan kotamadya Ujung Pandang menjadi Kota Makassar, secara otomatis nama Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Ujung Pandang berubah menjadi Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar. Kemudian Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar di tahun 2016 berubah menjadi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

2. Visi, Misi

Visi

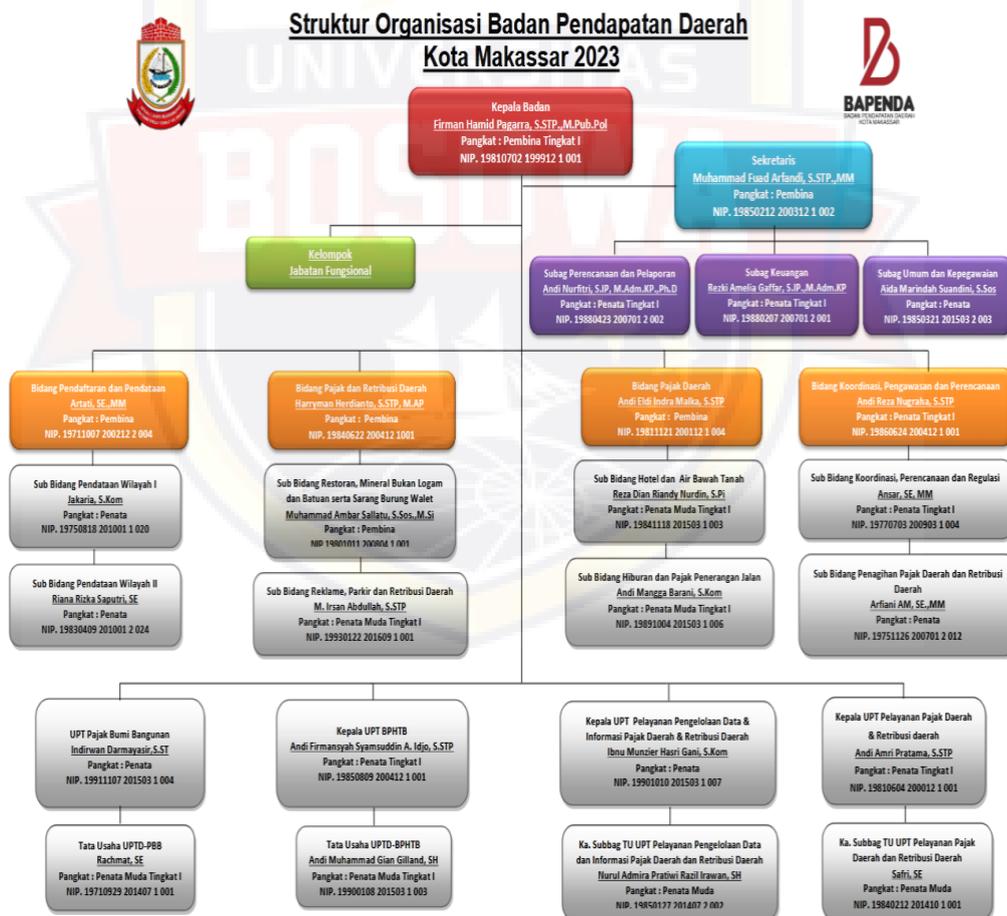
Terwujudnya pengelolaan pendapatan yang optimal online terpadu

Misi

1. Mewujudkan pengelolaan pada yang optimal berbasis IT secara terpadu dan terintegrasi
2. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidangnya
3. Memantapkan koordinasi administrasi pengelolaan pendapatan dan keuangan daerah.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sebuah garis hierarki atau bertingkat yang mendeskripsikan komponen-komponen yang menyusun organisasi, di mana setiap individu atau SDM yang berada pada lingkup organisasi tersebut memiliki posisi dan fungsinya masing-masing. Struktur organisasi dibuat untuk kepentingan organisasi dengan menempatkan orang-orang yang berkompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya. Berikut ini dikemukakan bagan struktur organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, 2023

B. Hasil Penelitian

Analisis ini bermaksud mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama atautkah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah umur, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan terakhir dan status perkawinan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 114 responden diperoleh data tentang tingkat umur responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	11	9.6
26-35 tahun	29	25.4
36-45 tahun	38	33.3
46-50 tahun	26	22.8
> 50 tahun	10	8.8
Jumlah	114	100.0

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur antara 36 - 45 tahun dengan jumlah 38 orang atau sebesar 33.3%. Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata pegawai masih dalam usia produktif, yang diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang sudah tidak produktif.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 114 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	61	53.5
Wanita	53	46.5
Jumlah	114	100.0

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah pria dengan jumlah 61 orang atau sebesar 53.58%, sedangkan responden wanita sebanyak 53 orang atau sebesar 46.5%. Hal ini menunjukkan mayoritas pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar didominasi oleh pria, kondisi tersebut dapat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan di instansi yang memerlukan banyak pria dikarenakan selain dapat bekerja dalam instansi juga bekerja di lapangan yang banyak memerlukan tenaga fisik.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 114 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Dibawah 3 tahun	12	10.5
3.1 – 5 tahun	25	21.9
5.1 – 10 tahun	34	29.8
10.1 – 15 tahun	33	28.9
Diatas 15 tahun	10	8.8
Jumlah	114	100.0

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki kisaran waktu antara 5.1 – 10 tahun dengan jumlah mencapai 34 orang atau sebesar 29.8%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja yang sudah cukup lama bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Lamanya masa kerja dari pegawai akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 114 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan terakhir responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	10	8.8
Akademi (D.3)	13	11.4
S.1	78	68.4
S.2	13	11.4
Jumlah	114	100.0

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan sarjana (S.1) yang berjumlah 78 orang dengan persentase 68.4%. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan ini, perusahaan memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik, sehingga dapat melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan instansi.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 114 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Menikah	103	90.4
Belum Menikah	9	7.9
Janda/Duda	2	1.8
Jumlah	114	100.0

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan status pernikahan, diketahui sebagian besar responden adalah sudah menikah dengan jumlah 103 orang atau sebesar 90.4%, sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 9 orang atau sebesar 7.9%, kemudian yang berstatus janda/duda sebanyak 2 orang atau sebesar 1.8%. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sudah berkeluarga, dengan kondisi tersebut diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik tanpa harus merasa terbebani oleh tanggungan keluarga.

Kemudian akan disajikan deskripsi data penelitian yang menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari variabel-variabel penelitian yang terdiri dari beberapa item-item pertanyaan dengan skala sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5}{1} = 0,80$$

Berikut ini akan disajikan interval penilaian responden yang dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Interval Penilaian

Interval	Kategori
1.00 – 1.79	Sangat Rendah
1.80 – 2.59	Rendah
2.60 – 3.39	Sedang
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti.

a. Variabel Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Variabel motivasi diukur dengan 6 item pernyataan. Setelah ke-6 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel motivasi dikemukakan pada Tabel 4.7. dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Motivasi

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Balas jasa yang saya terima melalui gaji, tunjangan dan insentif memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik	13 11,4%	34 29,8%	40 35,1%	21 18,4%	6 5,3%	2,76
2.	Kondisi lingkungan tempat kerja saya aman dan nyaman	-	44 38,6%	44 38,6%	16 14,0%	10 8,8%	2,93
3.	Fasilitas di tempat saya bekerja sangat mendukung dalam kelancaran pekerjaan	-	-	87 76,3%	20 17,5%	7 6,1%	3,30
4.	Prestasi yang saya raih sangat membantu dan bermanfaat dalam pengembangan karir kedepannya	-	-	86 75,4%	18 15,8%	10 8,8%	3,33
5.	Saya mendapatkan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaan dari pimpinan dan rekan kerja lainnya	-	-	81 71,1%	23 20,2%	10 8,8%	3,38
6.	Saya berusaha untuk mendapatkan cara pemecahan terbaik atas setiap masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan	5 4,4%	34 29,8%	36 31,6%	29 25,4%	10 8,8%	3,04
Mean						3,12	

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel motivasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya mendapatkan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaan dari pimpinan dan rekan kerja lainnya dengan rata-rata sebesar 3,38. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator balas jasa yang saya terima melalui gaji, tunjangan dan insentif

memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dengan nilai sebesar 2,76. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel motivasi adalah sebesar 3,12 yang berada dalam interval (2,60 s/d 3,39) atau dalam kategori sedang. Berdasarkan hasil penilaian ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada dalam perusahaan dirasakan sedang atau cukup baik oleh pegawai.

a. Variabel Iklim Organisasi

Variabel motivasi diukur dengan 5 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel iklim organisasi disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya memiliki tanggung-jawab yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan	-	5 4,4%	51 44,7%	43 37,7%	15 13,2%	3,60
2.	Semua pegawai memiliki identitas pribadi untuk kemudahan dalam mendapatkan data kepegawaian	-	-	58 50,9%	42 36,8%	14 12,3%	3,61
3.	Sesama pegawai saling bekerja sama dan menjaga komunikasi yang baik dengan sesama pegawai lainnya	-	-	56 49,1%	40 35,1%	18 15,8%	3,67
4.	Pimpinan memberikan dukungan kepada setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	-	35 30,7%	17 14,9%	43 37,7%	19 16,7%	3,40
5.	Pimpinan selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk sedapat mungkin menghindari konflik diantara sesama pegawai	-	-	52 45,6%	46 40,4%	16 14,0%	3,68
Mean						3,59	

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel iklim organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator pimpinan selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk sedapat mungkin menghindari konflik diantara sesama pegawai dengan rata-rata sebesar 3,68. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pimpinan memberikan dukungan kepada setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai sebesar 3,40. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel iklim organisasi adalah sebesar 3,59 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi atau baik. Berdasarkan hasil penilaian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ada dalam perusahaan dirasakan baik oleh pegawai.

b. Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur dengan 3 item pernyataan. Setelah ke-3 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel komitmen organisasi disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karier di organisasi ini	-	5 4,4%	61 53,5%	39 34,2%	9 7,9%	3,46
2.	Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja	-	3 2,6%	54 47,4%	37 32,5	20 17,5	3,65
3.	Saya merasa mampu memberikan kontribusi bagi organisasi ini	-	2 1,8%	37 32,5%	38 33,3%	18 15,8%	3,96
Mean						3,69	

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya merasa mampu memberikan kontribusi bagi organisasi ini dengan rata-rata sebesar 3,96. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karier di organisasi ini dengan nilai sebesar 3,46. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 3,69 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi atau baik. Berdasarkan hasil penilaian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang ada dalam perusahaan dirasakan baik oleh pegawai.

c. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris performance. Istilah performance sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu.

Variabel motivasi diukur dengan 5 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel kinerja pegawai disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi	1 0,9%	8 7,0%	60 52,6%	36 31,6%	9 7,9%	3,39
2.	Saya selalu berusaha untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi	-	3 2,6%	46 40,4%	41 36,0%	24 21,1%	3,75
3.	Saya memanfaatkan seefektif mungkin waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan	-	1 0,9%	58 50,9%	40 35,1%	15 13,2%	3,60
4.	Tingkat kehadiran pegawai sebagai salah satu ukuran dalam mendapatkan tunjangan penghasilan pegawai (TPP)	-	-	38 33,3%	41 36,0%	35 30,7%	3,97
5.	Pimpinan selalu Kerjasama yang baik antara sesama pegawai lainnya mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan	-	-	55 48,2%	33 28,9%	26 22,8%	3,74
Mean						3,69	

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tingkat kehadiran pegawai sebagai salah satu ukuran dalam mendapatkan tunjangan penghasilan pegawai (TPP) dengan rata-rata sebesar 3,97. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi dengan nilai sebesar 3,39. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan

variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,69 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sudah tergolong tinggi.

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Pengujian validitas daftar pernyataan dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor totalnya. Teknik korelasi seperti ini dikenal dengan teknik *corrected item total correlation*. Sebuah item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini :

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Item	Corrected ítem- total correlation	r tabel	Keterangan
Motivasi (X1)	X1.1	0,732	0,184	Valid
	X1.2	0,774	0,184	Valid
	X1.3	0,856	0,184	Valid
	X1.4	0,876	0,184	Valid
	X1.5	0,556	0,184	Valid
	X1.6	0,583	0,184	Valid
Iklim Organisasi (X2)	X2.1	0,878	0,184	Valid
	X2.2	0,862	0,184	Valid
	X2.3	0,894	0,184	Valid
	X2.4	0,776	0,184	Valid
	X2.5	0,685	0,184	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z1.1	0,847	0,184	Valid
	Z1.2	0,802	0,184	Valid
	Z1.3	0,774	0,184	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,827	0,184	Valid
	Y1.2	0,762	0,184	Valid
	Y1.3	0,802	0,184	Valid
	Y1.4	0,756	0,184	Valid
	Y1.5	0,843	0,184	Valid

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,184) pada taraf signifikansi 5 persen. Dapat disimpulkan seluruh butir pertanyaan pada variabel motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Teknik statistik yang digunakan adalah Alpha Cronbach (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai koefisien Alpha Cronbach $> 0,60$ (Ghozali, 2018:72). Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12

Variabel	Hasil Reliabilitas		Keterangan
	<i>Cronbach's Alpha</i> (α)	Nilai Kritis	
Motivasi	0,881	0,60	Reliabel
Iklim Organisasi	0,921	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,900	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,922	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian ini memiliki koefisien *alpha Cronbach's* diatas 0,60. Dengan demikian kuesioner yang digunakan sebagai instrumen pengukur data telah dapat dinyatakan reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk memberikan kepastian dimana persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketetapan dan konsisten. Adapun

pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum pengujian regresi linear berganda, dengan menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Penelitian ini hanya menggunakan tiga uji saja pada asumsi klasik, dikarenakan data yang digunakan bukan data *time series*.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah di dalam suatu model regresi, antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Model regresi yang baik adalah model regresi yang mempunyai distribusi normal atau juga mendekati normal, sehingga nantinya akan layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data dapat menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* yang ada pada program SPSS, berikut hasil dan pembahasan hasil uji normalitas:

Tabel 4.13
Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.48786724
Most Extreme Differences	Absolute	.064
	Positive	.058
	Negative	-.064
Test Statistic		.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c

Pada tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.200, $> \alpha = 0.05$, berarti sesuai dengan pengambilan keputusan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* data memiliki distribusi normal dan telah memenuhi syarat normalitas dalam model regresi

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas berguna untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Cara mengetahui ada tidaknya penyimpangan uji multikolinieritas adalah dengan melihat nilai Tolerance dan VIF masing-masing variabel independen, jika nilai Tolerance > 0.10 dan nilai VIF < 10 , maka data bebas dari gejala multikolinieritas. Berikut hasil dan pembahasan hasil uji multikolinearitas:

Tabel 4.14
Uji *Multikolinearitas*

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	Tolerance	VIF
Motivasi	0,734	1,362
Iklim organisasi	0,769	1,301
Kinerja pegawai	0,597	1,676

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai tolerance semua variabel independen $> 0,10$. Nilai *variance inflation factor* (VIF) satu variabel < 10 . Berdasarkan kriteria dalam pengambilan keputusan dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* digunakan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu penelitian ke penelitian yang lainnya. Uji glejser digunakan untuk mengetahui ada tidaknya *heteroskedastisitas*. Berikut hasil uji *heteroskedastisitas* yaitu :

Tabel 4.15
Uji *Heteroskedastisitas*

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.028	.197		-.143	.886
Motivasi	-.019	.050	-.041	-.377	.707
Iklim Organisasi	.035	.045	.081	.766	.445
Komitmen Organisasi	.092	.051	.218	1.822	.071

a. Dependent Variable: Ab_res

Pada tabel 4.15, pengujian menunjukkan nilai signifikansi variabel motivasi sebesar $0,707 > \alpha = 0,05$. Kemudian nilai signifikansi variabel iklim organisasi sebesar $0,445 > \alpha = 0,05$. Sedangkan nilai signifikansi variabel komitmen organisasi sebesar $0,071 > \alpha = 0,05$. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pengambilan keputusan dari uji *glejser* tidak ditemukan terdapat persoalan heteroskedastisitas dalam model regresi.

4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung, yakni memberikan gambaran mengenai pengaruh motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Atau dengan kata lain analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi.

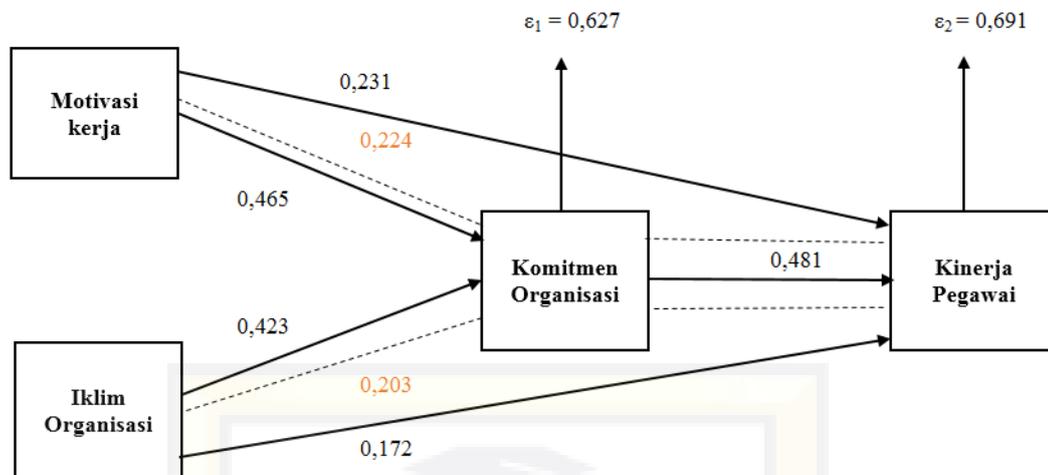
Berdasarkan hasil analisis data penelitian dengan menggunakan software SPSS versi 27 maka dapat disajikan melalui tabel 4.16 yaitu :

Tabel 4.16
Uji Jalur Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Model	Ket.	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (β)	t	Sig
		B	Std. Error			
I. Pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai	Constant	0,582	0,364			
	Motivasi	0,503	0,079	0,465	6,337	0,000
	Iklim Organisasi	0,428	0,074	0,423	5,770	0,000
R	= 0,635			F hit	= 37,542	
R square	= 0,403			Sig	= 0,000	
Adjusted Rsquare	= 0,393					
II. Pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	Constant	0,665	0,325			
	Motivasi	0,238	0,238	0,231	2,911	0,004
	Iklim Organisasi	0,166	0,075	0,172	2,221	0,028
Komitmen Organisasi	0,458	0,084	0,481	5,463	0,000	
R	= 0,702			F hit	= 35,553	
R square	= 0,492			Sig	= 0,000	
Adjusted Rsquare	= 0,478					

Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini sebelum dilakukan hasil uji jalur pada penelitian ini, terlebih dahulu akan disajikan hasil uji jalur yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.2 yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.2. Hasil Pengujian Jalur

Berdasarkan gambar di atas yakni pengujian jalur pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi maka akan disajikan persamaan dalam uji jalur yakni :

$$Z = 0,465 X_1 + 0,423 X_2$$

$$Y = 0,231 X_1 + 0,172 X_2 + 0,481 Z$$

Dari hasil persamaan struktural dalam uji jalur, dimana dari tabel 4,16, yakni analisis regresi dan korelasi maka *adjusted* $R_{square.1}$ motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.403 atau 40,30% (0.403), hal ini mengindikasikan bahwa variabel motivasi kerja, iklim organisasi mampu menjelaskan sebesar 40,30% variasi komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 59,70 % (1-0,403) dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Kemudian nilai *Adjusted* $R_{square.2} = 0,492$ atau 49,20%, hal ini mengindikasikan bahwa variasi motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi mampu menjelaskan sebesar 49,20% variasi kinerja pegawai,

dan sisanya sebesar 50,80% ($1 - 0,492 \times 100$) dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berikut ini akan disajikan analisis pengaruh langsung (*Direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*) yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Adapun hasil analisis pengaruh langsung (*Direct Effect*) dalam pengujian jalur yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam hasil uji jalur pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dimana besarnya nilai koefisien jalur $\alpha_1 X_1 = 0.465$, hal ini dapat diartikan bahwa kenaikan 1 point motivasi kerja dapat memberikan dampak dalam meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0.465 point. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja dari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, semakin tinggi pula tingkat komitmen kerja terhadap organisasi. Sedangkan besarnya nilai *pvalue* sebesar $0.000 < 0.05$ yang dapat diartikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

2) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam hasil uji jalur pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dimana besarnya nilai koefisien jalur $\alpha_1 X_1 = 0.423$, hal ini dapat diartikan bahwa kenaikan 1 point iklim organisasi dapat memberikan dampak dalam meningkatkan komitmen

organisasi sebesar 0.423 point. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh anggotanya. Sedangkan besarnya nilai pvalue sebesar $0.000 < 0.05$ yang dapat diartikan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji jalur mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang diperoleh nilai koefisien (β_1) = 0.231, dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan 1 point motivasi kerja akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,231 point. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh atasan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya dilihat dari nilai pvalue = $0.004 < 0.05$ maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji jalur mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang diperoleh nilai koefisien (β_2) = 0.172, dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan 1 point iklim organisasi akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,172 point. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang bekerja Badan Pendapatan

Daerah Kota Makassar. Selanjutnya dilihat dari nilai $pvalue = 0.028 < 0.05$ maka dapat diindikasikan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji jalur mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang diperoleh nilai koefisien (β_3) = 0.481, dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan 1 point komitmen organisasi akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,481 point. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Setelah dilakukan hasil analisis pengaruh langsung dalam pengujian jalur (*path analysis*) maka akan dilakukan analisis pengaruh tidak langsung yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian jalur yang telah dikemukakan sebelumnya maka besarnya nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung-nya sebesar 0,224 atau 22,40 % ($0,465 \times 0,481 \times 100$), hal ini dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 22,40%. Sedangkan pengaruh langsungnya sebesar 0,231 atau 23,1%, sehingga besarnya total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai jika

melalui komitmen organisasi sebesar 0.455 atau 45,50 % ($0,231 + 0,224 \times 100$).

Kemudian untuk dapat membuktikan apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai maka dapat disajikan pengujian *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Pengujian Sobel Test Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Melalui Komitmen Organisasi

	Memasukkan:		Statistik uji:	St. Kesalahan:	p -nilai:
A	0.503	Tes sobel:	4.25763651	0.05682566	0.00002066
B	0.481	Tes Aro:	4.22889908	0.05721182	0.00002348
s_a	0.079	Tes orang baik:	4.28696788	0.05643686	0.00001811
s_b	0.084	Reset all	Menghitung		

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.17 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* yang diperoleh nilai $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh secara signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian jalur yang telah dikemukakan sebelumnya maka besarnya nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung-nya sebesar 0,203

atau 20,30 % ($0,423 \times 0,481 \times 100$), hal ini dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh iklim organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 20,30%. Sedangkan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,172 atau 17,2% sehingga besarnya total pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai jika melalui komitmen organisasi sebesar 0,375 atau 37,50 % ($0,172 + 0,203 \times 100$).

Kemudian untuk dapat membuktikan apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai maka dapat disajikan pengujian *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Pengujian Sobel Test Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

	Memasukkan:		Statistik uji:	St. Kesalahan:	p -nilai:
A	0.428	Tes sobel:	4.06923759	0.0505913	0.00004717
B	0.481	Tes Aro:	4.03886583	0.05097174	0.00005371
s_a	0.074	Tes orang baik:	4.100305	0.05020797	0.00004126
s_b	0.084	Reset all		Menghitung	

Sumber : Hasil olahan data, 2023

Tabel 4.18 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* yang diperoleh nilai $pvalue = 0,000 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Dimana dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh secara signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi, sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya dapat disajikan hasil uji pengaruh tidak langsung pada penelitian ini yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

No	Uji Jalur	Hipotesis	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	Sig	Kesimpulan
1	Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi	H ₂	0,465	0,465	0	0,000	Signifikan
2	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	H ₂	0,423	0,423	0	0,000	Signifikan
3	Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja pegawai	H ₃	0,231	0,231	0	0,004	Signifikan
4	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	H ₄	0,172	0,172	0	0,028	Signifikan
5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	H ₅	0,481	0,481	0	0,000	Signifikan
6	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	H ₆	0,231	0,231	0,224	0,000	Signifikan
7	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	H ₇	0,172	0,172	0,375	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil olahan data, 2023

C. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini menguraikan mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Dimana dari hasil

penelitian yang dilakukan menemukan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kemudian motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya pembahasan dalam penelitian ini dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Temuan yang diperoleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, dimana motivasi kerja yang dipersepsikan oleh pegawai berada dalam kategori cukup atau sedang. Dimana dari persepsi pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, dimana beberapa pegawai menganggap bahwa balas jasa yang di terima sudah sesuai melalui gaji, tunjangan dan insentif memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Kondisi lingkungan tempat kerja pegawai sudah aman dan nyaman.

Kemudian dilihat dari fasilitas di tempat pegawai bekerja sangat mendukung dalam kelancaran pekerjaan. Kemudian prestasi yang pegawai raih sangat membantu dan bermanfaat dalam pengembangan karir kedepannya. Beitupun dengan persepsi pegawai mengenai pegawai mendapatkan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaan dari pimpinan dan rekan kerja lainnya. Selain itu pegawai berusaha untuk mendapatkan cara pemecahan terbaik atas setiap masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan

Hasil analisis yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, temuan ini memberikan indikasi bahwa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan komitmen organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat membawa dampak positif pada kinerja pegawai. Dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, pegawai cenderung lebih bersemangat dan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka.

Menurut Afandi (2017:23), motivasi adalah keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh, sehingga hasil akhir dari aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang baik dan berkualitas. Motivasi memiliki peran penting dalam organisasi karena membantu memberikan dorongan pada para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya motivasi yang kuat, tujuan organisasi sulit untuk dicapai karena memerlukan komitmen yang tahan lama dari para anggotanya. Dengan memberikan dorongan kepada pegawai, mereka akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa terlibat dalam kegiatan organisasi, yang pada akhirnya akan menumbuhkan komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Setiawan *et al.*, (2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian Pramita dan Budiono (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Temuan yang diperoleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, dimana iklim organisasi yang dipersepsikan oleh pegawai berada dalam kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki tanggungjawab yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian semua pegawai memiliki identitas pribadi untuk kemudahan dalam mendapatkan data kepegawaian. Selanjutnya sesama pegawai saling bekerja sama dan menjaga komunikasi yang baik dengan sesama pegawai lainnya. Pimpinan sudah memberikan dukungan kepada setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk sedapat mungkin menghindari konflik diantara sesama pegawai.

Hasil analisis yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa iklim organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik iklim organisasi di lingkungan Badan Pendapatan Daerah, semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi tersebut. Temuan ini memberikan indikasi bahwa ketika iklim organisasi dikelola dengan baik dan mendukung, pegawai akan merasa lebih terlibat dan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi. Dalam iklim organisasi yang positif, para pegawai cenderung lebih setia, berdedikasi, dan berusaha memajukan organisasi,

yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Pendapat yang dikemukakan Ridha dan Hatta (2016) bahwa komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang pegawai bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi makin luntur. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Khasanah (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Hasil analisis yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, ketika motivasi kerja para pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar tinggi, kinerja kerja dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan juga meningkat. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, berdedikasi, dan fokus dalam mencapai tujuan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan dari persepsi responden dimana dari persepsi pegawai yakni terkait persepsi motivasi kerja yang berada dalam kategori sedang, dimana rata-rata skor yang tertinggi dalam motivasi kerja adalah pegawai mendapatkan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaan dari pimpinan dan rekan kerja lainnya dimana

pengakuan semacam ini bisa menjadi pendorong bagi pegawai-pegawai untuk terus memberikan kinerja terbaik mereka dan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan penuh dukungan di dalam organisasi. Sedangkan skor yang terendah adalah balas jasa yang saya terima melalui gaji, tunjangan dan insentif memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti di lapangan sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Majid *et al.*, (2021) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan suatu kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan adanya seseorang memiliki motivasi yang tinggi lebih dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam organisasi akan meningkat dan target organisasi dapat tercapai.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sembiring *et al.*, (2021), hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti kinerja pegawai juga akan meningkat apabila motivasi pegawai membaik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Kemudian Pramita dan Budiono (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Hasil analisis yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa iklim organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana dari persepsi pegawai yakni terkait persepsi iklim organisasi yang telah berada dalam kategori tinggi atau baik, dimana rata-rata skor yang tertinggi dalam iklim organisasi adalah pegawai merasa mampu memberikan kontribusi bagi organisasi ini dimana pegawai mencerminkan semangat kerja dan sikap proaktif dari seorang pegawai yang merasa memiliki nilai dan peran penting dalam konteks organisasi. Rasa percaya diri dan keinginan untuk berkontribusi ini seringkali menjadi aset berharga dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Sedangkan skor yang terendah adalah pegawai akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karier di organisasi, hal ini disebabkan jadi pegawai tersebut merasa nyaman dan "puas" dengan kinerja yang rendah, dan mereka tidak memiliki dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga hal ini yang mendapatkan perhatian bagi pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Pendapat yang dikemukakan oleh Agustina, e al., (2022:198) bahwa Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai. Dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam organisasi, maka para pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ini berarti bahwa jika iklim organisasi di dalam institusi tersebut diatur dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang *kondusif*, maka para pegawai akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih produktif. Sebaliknya, jika iklim organisasi tidak baik, hal ini dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja, tingkat kepuasan yang rendah, kurangnya motivasi, dan bahkan tingkat absensi dan penggantian pegawai yang tinggi.

Hasil penelitian Renaldi dan Khaira (2021) menunjukkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi kinerja dan sebaliknya semakin rendah iklim organisasi maka akan rendah kinerja pegawai. Kemudian penelitian oleh Nufus (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Artinya semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, maka kinerja pegawai cenderung akan semakin baik dan produktif. Dimana dari hasil persepsi pegawai menunjukkan bahwa pegawai merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karier di organisasi ini. Kemudian persepsi pegawai mengenai pegawai merasa berat jika meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja. Selanjutnya pegawai merasa mampu memberikan kontribusi bagi organisasi ini.

Hasil penelitian empirik maka ditemukan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai sudah tinggi, alasannya karena setiap pegawai memiliki rasa keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi, serta senantiasa memiliki kesungguhan dalam bekerja, sehingga hal ini mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Komitmen yang dimiliki oleh pegawai merupakan instrument yang penting untuk meningkatkan *performance* atau kinerja, karena

pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi menghasilkan performa kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Teori *Mayer* dan *Allen* (1991) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, sedangkan *Sopiah* (2018:179) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja organisasi tinggi, tingkat absensi berkurang dan loyalitas karyawan akan tinggi pula. Hasil penelitian *Fitri & Widodo* (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian *Pramita dan Budiono* (2018) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji mediasi maka diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diketahui bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh pegawai sudah cukup / sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki tingkat motivasi yang memadai untuk mendukung kinerja kerja pegawai.

Teori yang dikemukakan oleh *Umar dan Norawati* (2022) bahwa ketika pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Komitmen organisasi yang kuat selanjutnya

berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi mendorong seorang pegawai untuk berusaha lebih keras, bekerja lebih efisien, dan mencari cara untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Motivasi tersebut kemudian merangsang rasa keterikatan dan kesetiaan pada organisasi, sehingga pegawai tersebut merasa memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi secara optimal demi kesuksesan organisasi. Akibatnya, kinerja pegawai menjadi lebih baik karena adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sehingga dapat dikatakan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pramita & Budiono (2018) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.

7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji mediasi maka diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diketahui bahwa iklim organisasi yang dirasakan pegawai sudah tergolong baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki iklim organisasi yang memadai untuk mendukung kinerja pegawai.

Teori yang dikemukakan oleh Hidayat (2022) bahwa iklim organisasi yang positif dan mendukung cenderung meningkatkan tingkat komitmen organisasi pegawai. Setelah komitmen organisasi terbentuk, komitmen ini kemudian memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Pegawai yang merasa memiliki

keterikatan emosional dan psikologis yang tinggi pada organisasi, cenderung lebih berdedikasi, bersemangat, dan berkontribusi lebih aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan menciptakan iklim organisasi yang positif dan mendukung. Iklim organisasi yang baik akan membantu meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi, dan komitmen tersebut akan membawa dampak positif pada kinerja pegawai secara keseluruhan. Sehingga dapat dikatakan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Risambessy *et al.*, (2022) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam menangani pekerjaan maka akan semakin tinggi pula komitmen pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan semakin baik iklim organisasi maka akan dapat memberikan dampak terhadap komitmen pegawai dalam menangani setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam

penanganan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula kinerja kerja yang dihasilkan oleh pegawai.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.
6. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan komitmen organisasi sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai.
7. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin iklim organisasi maka akan membuat pegawai berkomitmen untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

B. Saran-Saran

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

1. Disarankan agar komitmen organisasi pegawai semakin baik maka perlu untuk meningkatkan motivasi kerja dengan cara memberikan dorongan melalui gaya kepemimpinan yang lebih tepat sehingga mendorong pegawai dalam mencapai

tujuan organisasi menurut kebutuhan dari pegawai seperti memotivasi pegawai untuk semakin berprestasi dalam organisasi.

2. Organisasi harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang berkelanjutan dan obyektif untuk mengidentifikasi kemajuan dan tantangan dalam hubungan antara motivasi kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Penting bagi organisasi untuk membuat iklim organisasi yang semakin *kondusif*, Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar perlu membuat penataan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, agar pegawai merasa nyaman, dengan demikian pegawai akan berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan bersedia memberikan kontribusi yang baik demi tercapainya tujuan organisasi serta semakin memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Agustina, T., Umiyati, H., Komalasari, Y., Masli, A., Putra, R. S., Kusuma, C. S. D., Aristana, I. N., Lie, D., Nugroho, H. S., Simarmata, N., Pasaribu, S. E. S. P., Amin, S., Rahman, A., & Dwianto, S. B. (2022). *Perilaku Keorganisasian*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Sleman: Deepublish.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia.
- Dewi, N. N., & Rodli, A. F. (2021). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Dewi, R. V. K., Pujiati, H., Affandi, A., Sunarsi, D., & Asrini. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pengantar)*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Fitri, & Widodo, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Jatinegara. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(2), 102–109.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartini, Ramaditya, M., Irwansyah, R., Putri, D. E., Ramadhani, I., Wijiharta, Bairizki, A., Firmadani, F., Febrianty, Suandi, Julius, A., Pangarso, A., Satriawan, D. G., Indiyati, D., Sudarmanto, E., Panjaitan, R., Lestari, A. S., & Farida, N. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlina, H., & Diputra, T. T. (2018). Implementasi Rumus Sobel Pada Web Dengan Topik Regresi Linier Menggunakan Variabel Intervening. *Jurnal Algoritma, Logika Dan Komputasi*, 1(1), 19–24.

- Hidayat, D. (2018). *Pengaruh Person-Organizational Fit Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan)*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Irwati, A. dan S. (2018). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Bekeja sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Lampung : Institut Infomatika Dan Bisnis Darmajaya*.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Model, Strategi, dan Kontribusi SDM, edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Bali: UNHI Press.
- Kuspini, A. (2022). *Manajemen pendidikan : dilengkapi dengan analisis iklim organisasi, keterampilan manajerial dan kinerja sekolah*. Cirebon: Lovrinz Publishing.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lubis, M. J., & Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Cetakan Pertama. Medan: CV. Widya Puspita.
- Mahesa, Deewar, 2010. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Berkerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca-cola Amatil Indonesia (Central Java). *Jurnal Semarang : Universitas Diponegoro*.
- Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JAS-PT (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, 5(1), 9–16.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marsoit, P., Sendow, G., & Rumokoy, F. (2017). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal EMBA*, 5(3), 4285–4294.
- Mubarok, E. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Keunggulan Bersaing)*. Bogor: In Media.
- Nasir, Adam, Rahmawati, Arfin, Mujiati, Ramhiatin, & Titin. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta (Teori dan Praktek)*. Bandung: Alfabeta.

- Ningrum, H. F., Nasution, F., Purboyo, Sartika, D., Suriadi, Yuliana, R., Sudirman, A., Nurlinda, R. A., Marlina, N., Lukitaningtias, F., Zilawati, Wardhana, A., Siregar, P., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Norawati, S., & Fahraini. (2022). *Determinan Komitmen dan Kinerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Nufus, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart Di Bintaro. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188. <https://doi.org/10.55182/jtp.v1i3.68>
- Nurseha, & Yusuf, M. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Perusahaan Pada Mitra PT.PLN (Persero) ULP Kota Bima. *Jurnal Bina Manajemen*, 10(1), 268–278.
- Pragiwani, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Tektonindo Henida Jaya Group). *Responsive*, 3(3), 117–129.
- Pramita, N. P., & Budiono. (2018). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Organisasi Non-Profit (Studi pada Yayasan Yatim Mandiri) Nabilla. *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember*, 548–552.
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Purnama, N. Q., Sunuharyo, B. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 40(2), 39–47.
- Raharjo, E. (2017). Teori Agensi dan Teori Stewardship Dalam Perspektif Akuntansi,. *Jurnal Ekonomi, Semarang*.
- Renaldi, R., & Khaira, I. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 227–248.
- Ridha, M. I., & Hatta, M. I. (2016). Hubungan Iklim Organisasi dengan Komitmen Kerja pada Karyawan PT. LEN Industri Bandung. *Jurnal Prosiding Psikologi*, 2(2), 397–403.
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, F., & Chandra, K. (2022). Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 191–202.

- Safuan, & Ismartaya. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dilengkapi Contoh Implementasi dari Perusahaan Dalam & Luar Negeri)*. Bandung: Alfabeta.
- Said, A. L. (2015). *Corporate Responsibility dalam Perspektif Governance*. Yogyakarta : Deepublish.
- Sari, D. K., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kontrak RSUD Wijayakusuma Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 537–557.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Setiana, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Setiawan, I. N. A. R., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Four Sessions And Resort By Sheraton Jimbaran Bali). *VALUES*, 3(2), 295–308.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyrurroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Pertama*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sumartik. (2019). *Perilaku Organisasi*. Sidoarjo: Umsida Press.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. ketut. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian*. Bali: CV Setia Bakti.
- Suryani, N. K., Laksemini, K. D. I. S., & Ximenes, M. (2019). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Bali: Nilacakra.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018a). *Manajemen SDM (Dalam Organisasi Publik dan Bisnis)*. Bandung: Alfabeta.

- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018b). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi public dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, lin Y. (2019). *Perilaku Organisasi Konsep dan Implementasi*. Bogor: In Media.
- Taryaman, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kumpulan Teori MSDM yang dilengkapi dengan Hasil Penelitian Pada Instansi Pemerintah)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Tsauri, S. (2020). *MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jember: STAIN Jember Press.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Waloyo. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif*. Surabaya: Kresna Bina Insan Prima.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Winoto, H. T. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Kompetitif*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Yateno. (2020). *Perilaku Organisasi (Corporate Approach)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Zamzam, F., Yustini, T., & Aravik, H. (2021). *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual & Operasionalisasi)*. Yogyakarta: Deepublish.

Makassar, 27 Juli 2023

Permohonan : Pengisian Kuesioner Penelitian
Lampiran : Satu rangkap kuesioner penelitian



Kepada
Yth. Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah kota Makassar

Saya adalah salah satu mahasiswi yang sedang mengikuti perkuliahan pada program Studi Magister Manajemen Pancasarjana Universitas Bosowa Makassar, yang sedang melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan tugas akhir melalui kuesioner ini. Bapak/Ibu akan diajak untuk turut berpartisipasi dalam penelitian mengenai : "ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MAKASSAR". Oleh karena itu kami sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner terlampir.

Informasi yang peneliti peroleh dari responden Bapak/Ibu berikan, akan sangat membantu peneliti dalam penyusunan tesis. Peneliti menjamin sepenuhnya kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu berikan karena data tersebut akan dianalisis tanpa memperhatikan nama atau jabatan bapak/ibu/sdr(i) namun semata-mata untuk kepentingan penelitian saja.

Demikian permohonan peneliti, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, kami ucapkan terima kasih.

Peneliti,

ARWINDA ANDIANI ASMAL

KUESIONER PENELITIAN

BAGIAN A

Kuesioner untuk Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah kota Makassar. Isilah identitas Sdr (i) sebagai berikut :

1. Umur

- Dibawah 25 tahun
- 26 – 35 tahun
- 36 – 45 tahun
- 46 – 50 tahun
- > 50 tahun

2. Jenis Kelamin

- Pria
- Wanita

3. Masa Kerja

- Dibawah 2 tahun
- 2,1 – 5 tahun
- 5,1 – 10 tahun
- 10,1 – 15 tahun
- Diatas 15 tahun

4. Tingkat pendidikan terakhir

- Sekolah Menengah Atas
- Akademi (Diploma 3)
- S₁
- S₂

5. Status Pegawai

- Menikah
- Belum menikah
- Janda/Duda

BAGIAN B

Mohon dijawab dengan jujur atas pertanyaan yang diajukan di bawah ini menurut persepsi Bapak/Ibu/Sdr(i) mengenai Analisis Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Berilah tanda checklis (√) pada alternatif

jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan bapak/ibu/Sdr(i) dengan ketentuan sebagai berikut :

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

A. VARIABEL MOTIVASI (X_1)

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Balas jasa yang saya terima melalui gaji, tunjangan dan insentif memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik					
2.	Kondisi lingkungan tempat kerja saya aman dan nyaman					
3.	Fasilitas di tempat saya bekerja sangat mendukung dalam kelancaran pekerjaan					
4.	Prestasi yang saya raih sangat membantu dan bermanfaat dalam pengembangan karir kedepannya					
5.	Saya mendapatkan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaan dari pimpinan dan rekan kerja lainnya					
6.	Saya berusaha untuk mendapatkan cara pemecahan terbaik atas setiap masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan					

B. VARIABEL IKLIM ORGANISASI (X_2)

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya memiliki tanggungjawab yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Semua pegawai memiliki identitas pribadi untuk kemudahan dalam mendapatkan data kepegawaian					

3.	Sesama pegawai saling bekerja sama dan menjaga komunikasi yang baik dengan sesama pegawai lainnya					
4.	Pimpinan memberikan dukungan kepada setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan					
5.	Pimpinan selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk sedapat mungkin menghindari konflik diantara sesama pegawai					

C. VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (Z)

No	Item Pernyataan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karier di organisasi ini					
2.	Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja					
3.	Saya merasa mampu memberikan kontribusi bagi organisasi ini					

D. VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi					
2.	Saya selalu berusaha untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi					
3.	Saya memanfaatkan seefektif mungkin waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan					
4.	Tingkat kehadiran pegawai sebagai salah satu ukuran dalam mendapatkan tunjangan penghasilan pegawai (TPP)					
5.	Kerjasama yang baik antara sesama pegawai lainnya mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan					

“TERIMA KASIH”

LAMPIRAN 2 : DATA RESPONDEN

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

No Resp	Umur	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Tkt Pendidikan Terakhir	Status Pegawai
39	4	2	4	3	1
40	4	2	4	4	1
41	3	1	3	3	1
42	3	1	3	3	1
43	3	1	3	3	1
44	2	2	2	3	1
45	2	2	2	3	1
46	1	2	1	1	2
47	1	2	1	1	2
48	2	2	2	2	1
49	2	2	2	2	1
50	2	2	2	2	1
51	2	2	2	2	1
52	3	2	3	3	1
53	3	1	3	3	1
54	3	1	3	3	1
55	4	1	4	3	1
56	4	2	4	3	1
57	5	2	5	3	1
58	5	2	5	3	3
59	4	2	4	3	1
60	4	2	4	3	1
61	4	2	4	3	1
62	3	2	3	3	1
63	3	2	3	3	1
64	3	2	3	3	1
65	2	2	2	2	1
66	2	2	2	2	1
67	1	1	1	1	2
68	1	1	1	1	2
69	2	1	2	2	1
70	2	2	2	3	1
71	2	2	2	3	1
72	3	2	4	3	1
73	3	2	3	3	1
74	4	2	4	4	1
75	4	1	4	3	1
76	5	1	5	3	1
77	5	1	5	3	1
78	4	1	4	3	1

No Resp	Umur	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Tkt Pendidikan Terakhir	Status Pegawai
79	4	1	4	3	1
80	3	1	3	3	1
81	3	1	3	3	1
82	2	1	2	3	1
83	2	1	2	3	1
84	1	1	1	1	2
85	1	1	1	2	2
86	2	1	2	2	1
87	2	1	2	3	1
88	3	1	3	3	1
89	3	1	3	3	1
90	3	1	3	3	1
91	4	1	4	4	1
92	4	1	4	4	1
93	5	1	5	3	1
94	5	1	5	3	1
95	4	1	4	3	1
96	4	1	4	3	1
97	4	1	4	3	1
98	3	1	3	3	1
99	2	1	1	3	1
100	1	1	1	1	1
101	2	1	3	3	1
102	3	1	3	3	1
103	4	1	4	3	1
104	4	1	4	4	1
105	3	1	4	3	1
106	3	1	4	3	1
107	1	1	1	1	1
108	3	2	3	3	1
109	3	2	3	3	1
110	3	1	3	4	1
111	3	1	3	4	1
112	3	2	3	4	1
113	3	1	3	3	1
114	3	1	3	3	1

LAMPIRAN 3 : REKAP JAWABAN RESPONDEN

No Resp	Motivasi Kerja						X1	Iklim Organisasi					X2	Kom.Organisasi			Z	Kinerja Pegawai					Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5		Z.1	Z.2	Z.3		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	4	4	5	4	4	5	4,33	3	3	3	2	3	2,80	4	5	5	4,67	4	4	4	5	4	4,20
2	5	4	4	4	4	4	4,17	3	3	3	2	3	2,80	4	4	5	4,33	4	5	4	5	4	4,40
3	4	4	4	4	5	4	4,17	3	3	3	2	3	2,80	4	4	5	4,33	4	4	4	5	4	4,20
4	4	5	4	5	5	4	4,50	3	3	3	2	3	2,80	4	5	5	4,67	4	4	5	5	5	4,60
5	4	5	4	5	4	4	4,33	3	3	3	2	3	2,80	5	4	5	4,67	4	4	5	5	5	4,60
6	3	2	3	3	4	2	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	3,33	3	4	4	3	4	3,60
7	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	3,20
8	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	2	3	4	4	4	3,40
9	2	2	3	3	3	2	2,50	3	3	3	4	3	3,20	2	3	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80
10	2	3	3	3	3	3	2,83	3	3	3	3	3	3,00	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3	3,00
11	2	3	3	3	3	3	2,83	2	3	3	3	3	2,80	3	4	3	3,33	3	3	4	4	4	3,60
12	1	3	3	3	3	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	4	4	4	3,60
13	1	3	3	3	3	2	2,50	2	3	3	2	3	2,60	3	2	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80
14	1	2	3	3	3	2	2,33	2	3	3	2	3	2,60	3	2	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80
15	2	2	3	3	3	2	2,50	2	3	3	2	3	2,60	2	3	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80
16	2	2	3	3	3	2	2,50	3	3	3	2	3	2,80	2	3	3	2,67	2	3	3	3	3	2,80
17	2	2	3	3	3	3	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	3,33	3	4	3	4	4	3,60
18	2	2	3	3	3	3	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
19	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	3,33	3	3	3	3	3	3,00
20	3	3	3	3	3	2	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
21	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
22	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	3,33	3	4	4	4	4	3,60
23	4	5	4	4	4	4	4,17	3	3	3	2	3	2,80	4	4	5	4,33	4	5	4	5	5	4,60
24	4	5	4	4	4	4	4,17	4	4	4	4	3	3,80	4	4	5	4,33	4	5	4	5	5	4,60
25	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	4	5	4	5	5	4,60
26	5	4	5	5	4	5	4,67	4	4	4	4	4	4,00	5	4	5	4,67	4	4	5	5	5	4,60
27	5	4	5	5	5	5	4,50	5	5	5	4	4	4,60	4	5	5	4,67	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	3	4	3,83	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4	4,33	5	4	5	5	5	4,80
29	4	5	4	4	3	4	4,00	5	4	5	5	5	4,80	4	5	4	4,33	4	4	4	5	4	4,20
30	4	5	4	4	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	4	5	4	4	5	4,40
31	3	3	3	3	4	2	3,00	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	4	4	4	5	5	4,40
32	3	3	3	3	4	2	3,00	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	4	4	4	5	5	4,40
33	2	2	3	3	4	2	2,67	4	5	4	5	4	4,40	3	3	4	3,33	3	3	3	4	3	3,20
34	2	2	3	3	5	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	4	4	4	4	3,80
35	2	2	3	3	5	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	4	3	4	4	3,60
36	2	2	3	3	5	3	3,00	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	3,33	3	4	3	4	4	3,60
37	2	3	3	3	4	2	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
38	2	3	3	3	4	2	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
39	2	3	3	3	4	2	2,83	3	3	3	4	3	3,20	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
40	2	2	3	3	4	3	2,83	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	3	3	3	3	3	3,00
41	1	2	3	3	3	1	2,17	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	3	3	3	3	3	3,00
42	1	2	3	3	3	1	2,17	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	4	5	4	5	5	4,60
43	1	2	3	3	3	1	2,17	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
44	1	3	3	3	3	1	2,33	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
45	2	3	3	3	3	1	2,50	4	5	5	4	4	4,40	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
46	2	3	3	3	3	3	2,83	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
47	2	3	3	3	3	3	2,83	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
48	3	2	3	3	3	3	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	4	4	3	3,40
49	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
50	3	2	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
51	3	3	3	3	3	2	2,83	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
52	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	3	3	3	3	3	3,00
53	3	2	3	3	3	3	2,83	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
54	3	2	3	3	3	3	2,83	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	4	3	3	3	3,40
55	3	2	3	3	3	2	2,67	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,40
56	3	3	3	3	3	2	2,83	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	3	3	4	4	4	3,40
57	3	3	3	3	3	2	2,83	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
58	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	3	4	3	4	3	3,40
59	2	3	3	3	3	3	2,83	4	4	4	5	4	4,20	4	4	2	3,33	3	3	3	3	3	3,00
60	2	3	3	3	3	3	2,83	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
61	1	3	3	3	3	3	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
62	1	3	3	3	3	3	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
63	2	3	3	3	3	2	2,67	3	3	3	2	3	2,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
64	2	2	3	3	3	2	2,50	4	4	4	5	4	4,20	2	3	3	2,67	2	2	3	3	3	2,60
65	3	2	3	3	3	2	2,67	4	4	4	5	4	4,20	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
66	3	2	3	3	3	2	2,67	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
67	3	3	3	3	3	3	3,00	5	5	5	4	5	4,80	3	3	4	3,33	3	3	3	4	4	3,40
68	3	3	3	3	3	3	3,00	5	5	5	4	5	4,80	3	3	4	3,33	3	3	3	4	4	3,40
69	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	4	4,20	4	5	4	4,33	4	5	4	5	4	4,40
70	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	4	4,20	4	5	4	4,33	4	5	4	5	4	4,40
71	5	4	4	4	4	5	4,33	4	3	4	3	4	3,60	2	2	2	2,00	5	5	5	5	5	5,00
72	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	2	3	2,80	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
73	4	5	5	5	5	4	4,67	3	3	3	2	3	2,80	5	5	5	5,00	3	3	3	3	3	3,00
74	4	5	4	5	5	4	4,50	3	3	3	2	3	2,80	4	5	5	4,67	3	3	3	3	3	

No Resp	Motivasi Kerja						X1	Iklim Organisasi					X2	Kom.Organisasi			Z	Kinerja Pegawai					Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5		Z.1	Z.2	Z.3		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
86	3	2	3	3	3	3	2,83	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	4	3	4	3	3,40
87	3	3	3	3	3	2	2,83	3	3	3	3	4	3,20	3	3	4	3,33	3	3	3	4	4	3,40
88	4	5	4	4	5	4	4,33	3	3	3	3	4	3,20	3	3	4	3,33	4	4	4	5	5	4,40
89	4	4	4	4	5	4	4,17	4	4	5	5	4	4,40	4	5	5	4,67	4	5	4	5	5	4,60
90	5	4	4	4	4	5	4,33	4	4	5	5	5	4,60	4	5	5	4,67	4	5	4	5	5	4,60
91	4	4	5	5	4	4	4,33	4	4	4	4	5	4,20	4	4	5	4,33	4	5	4	4	5	4,40
92	4	4	5	5	4	3	4,17	4	5	4	4	4	4,20	4	4	5	4,33	4	5	4	5	4	4,40
93	3	3	3	3	3	4	3,17	5	5	4	4	4	4,40	4	5	5	4,67	4	5	4	5	5	4,60
94	3	3	3	3	3	4	3,17	5	4	4	4	4	4,20	4	5	4	4,33	5	4	4	4	5	4,40
95	2	2	3	3	3	4	2,83	4	4	4	4	3	3,80	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
96	2	2	3	3	3	5	3,00	4	4	4	5	3	4,00	4	4	5	4,33	4	5	5	3	4	4,20
97	1	2	3	3	3	5	2,83	4	4	5	5	3	4,20	4	4	5	4,33	4	4	5	4	5	4,40
98	2	3	3	3	3	4	3,00	3	3	3	4	4	3,40	3	4	4	3,67	4	4	4	4	4	4,00
99	2	3	3	3	3	4	3,00	3	3	3	4	4	3,40	3	4	4	3,67	3	4	4	4	3	3,60
100	3	3	3	4	3	4	3,33	3	3	3	4	4	3,40	3	4	4	3,67	3	3	4	4	3	3,40
101	4	2	4	4	3	3	3,33	3	3	3	3	5	3,40	3	4	4	3,67	2	3	3	5	3	3,20
102	3	2	3	3	3	3	2,83	3	3	3	3	5	3,40	3	4	4	3,67	1	2	3	5	3	2,80
103	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	3,20	3	3	4	3,33	3	3	3	3	3	3,00
104	2	3	3	3	3	4	3,00	3	3	3	3	4	3,20	3	3	4	3,33	3	3	3	3	3	3,00
105	2	2	3	3	3	4	2,83	4	4	4	3	4	3,80	4	4	4	4,00	3	3	2	4	3	3,00
106	1	2	3	3	3	4	2,67	4	4	4	4	3	3,80	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3,00
107	2	2	3	3	3	5	3,00	4	4	4	4	3	3,80	4	4	4	4,00	3	4	3	4	3	3,40
108	3	3	3	3	3	5	3,33	5	5	5	4	3	4,40	4	5	5	4,67	4	3	3	4	4	3,60
109	3	3	3	3	3	4	3,17	5	4	5	4	3	4,20	4	4	5	4,33	4	2	4	3	4	3,40
110	4	4	4	5	4	4	4,17	4	4	5	4	4	4,20	4	4	5	4,33	4	5	4	4	4	4,20
111	3	3	3	3	3	4	3,17	4	3	4	5	4	4,00	4	4	5	4,33	3	4	3	3	3	3,20
112	2	3	3	3	3	3	2,83	3	3	3	5	5	3,80	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3,00
113	3	2	3	3	3	3	2,83	3	3	3	4	5	3,60	3	4	4	3,67	3	3	3	3	3	3,00
114	4	4	3	4	4	3	3,67	3	3	3	4	4	3,40	3	4	4	3,67	4	4	4	5	5	4,40



LAMPIRAN 4 : FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

	N		Mean	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing			
Umur	114	0	2.9561	1.10822	337.00
Jenis Kelamin	114	0	1.4649	.50097	167.00
Masa Kerja	114	0	3.0351	1.13613	346.00
Tkt Pendidikan Terakhir	114	0	2.8246	.74365	322.00
Status	114	0	1.1140	.37057	127.00
X1.1	114	0	2.7632	1.05010	315.00
X1.2	114	0	2.9298	.93808	334.00
X1.3	114	0	3.2982	.57883	376.00
X1.4	114	0	3.3333	.63339	380.00
X1.5	114	0	3.3772	.64342	385.00
X1.6	114	0	3.0439	1.04238	347.00
X2.1	114	0	3.5965	.77253	410.00
X2.2	114	0	3.6140	.69777	412.00
X2.3	114	0	3.6667	.73673	418.00
X2.4	114	0	3.4035	1.09479	388.00
X2.5	114	0	3.6842	.70793	420.00
Z.1	114	0	3.4561	.70573	394.00
Z.2	114	0	3.6491	.79803	416.00
Z.3	114	0	3.9649	.85113	452.00
Y.1	114	0	3.3860	.77011	386.00
Y.2	114	0	3.7544	.81535	428.00
Y.3	114	0	3.6053	.72403	411.00
Y.4	114	0	3.9737	.80332	453.00
Y.5	114	0	3.7456	.80717	427.00

		Umur			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	< 25 tahun	11	9.6	9.6	9.6
	26-35 tahun	29	25.4	25.4	35.1
	36-45 tahun	38	33.3	33.3	68.4
	46 tahun - 50 tahun	26	22.8	22.8	91.2
	> 50 tahun	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	61	53.5	53.5	53.5
	Wanita	53	46.5	46.5	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	12	10.5	10.5	10.5
	2.1- 5 tahun	25	21.9	21.9	32.5
	5.1-10 tahun	34	29.8	29.8	62.3
	10.1-15 tahun	33	28.9	28.9	91.2
	> 15 tahun	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Tkt Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	10	8.8	8.8	8.8
	Akademi (D.3)	13	11.4	11.4	20.2
	S.1	78	68.4	68.4	88.6
	S.2	13	11.4	11.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	103	90.4	90.4	90.4
	Belum Menikah	9	7.9	7.9	98.2
	Janda/Duda	2	1.8	1.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	13	11.4	11.4	11.4
	TS	34	29.8	29.8	41.2
	CS	40	35.1	35.1	76.3
	S	21	18.4	18.4	94.7
	SS	6	5.3	5.3	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	44	38.6	38.6	38.6
	CS	44	38.6	38.6	77.2
	S	16	14.0	14.0	91.2
	SS	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	87	76.3	76.3	76.3
	S	20	17.5	17.5	93.9
	SS	7	6.1	6.1	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	86	75.4	75.4	75.4
	S	18	15.8	15.8	91.2
	SS	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	81	71.1	71.1	71.1
	S	23	20.2	20.2	91.2
	SS	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	4.4	4.4	4.4
	TS	34	29.8	29.8	34.2
	CS	36	31.6	31.6	65.8
	S	29	25.4	25.4	91.2
	SS	10	8.8	8.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	4.4	4.4	4.4
	CS	51	44.7	44.7	49.1
	S	43	37.7	37.7	86.8
	SS	15	13.2	13.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	58	50.9	50.9	50.9
	S	42	36.8	36.8	87.7
	SS	14	12.3	12.3	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	56	49.1	49.1	49.1
	S	40	35.1	35.1	84.2
	SS	18	15.8	15.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	35	30.7	30.7	30.7
	CS	17	14.9	14.9	45.6
	S	43	37.7	37.7	83.3
	SS	19	16.7	16.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	52	45.6	45.6	45.6
	S	46	40.4	40.4	86.0
	SS	16	14.0	14.0	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	4.4	4.4	4.4
	CS	61	53.5	53.5	57.9
	S	39	34.2	34.2	92.1
	SS	9	7.9	7.9	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.6	2.6	2.6
	CS	54	47.4	47.4	50.0
	S	37	32.5	32.5	82.5
	SS	20	17.5	17.5	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.8	1.8	1.8
	CS	37	32.5	32.5	34.2
	S	38	33.3	33.3	67.5
	SS	37	32.5	32.5	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.9	.9	.9
	TS	8	7.0	7.0	7.9
	CS	60	52.6	52.6	60.5
	S	36	31.6	31.6	92.1
	SS	9	7.9	7.9	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.6	2.6	2.6
	CS	46	40.4	40.4	43.0
	S	41	36.0	36.0	78.9
	SS	24	21.1	21.1	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.9	.9	.9
	CS	58	50.9	50.9	51.8
	S	40	35.1	35.1	86.8
	SS	15	13.2	13.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	38	33.3	33.3	33.3
	S	41	36.0	36.0	69.3
	SS	35	30.7	30.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	55	48.2	48.2	48.2
	S	33	28.9	28.9	77.2
	SS	26	22.8	22.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5 : UJI INSTRUMEN PENELITIAN

5.1. Uji Validitas dan Validitas Motivasi Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	114	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15.9825	9.929	.732	.858
X1.2	15.8158	10.329	.774	.846
X1.3	15.4474	12.090	.856	.848
X1.4	15.4123	11.678	.876	.841
X1.5	15.3684	12.890	.556	.881
X1.6	15.7018	10.795	.583	.887

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	114	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	14.3684	8.164	.878	.888
X2.2	14.3509	8.619	.862	.894
X2.3	14.2982	8.300	.894	.886
X2.4	14.5614	6.956	.776	.926
X2.5	14.2807	9.195	.685	.924

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	114	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	7.6140	2.328	.847	.830
Z.2	7.4211	2.140	.802	.857
Z.3	7.1053	2.042	.774	.888

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	114	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	15.0789	7.613	.827	.898
Y.2	14.7105	7.623	.762	.911
Y.3	14.8596	7.927	.802	.904
Y.4	14.4912	7.703	.756	.912
Y.5	14.7193	7.372	.843	.894

LAMPIRAN 6 : UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.48786724
Most Extreme Differences	Absolute	.064
	Positive	.058
	Negative	-.064
Test Statistic		.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

LAMPIRAN 7 : UJI HETEROSKEDASTISITAS GLEJSER

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.028	.197		-.143	.886
	Motivasi	-.019	.050	-.041	-.377	.707
	Iklim Organisasi	.035	.045	.081	.766	.445
	Komitmen Organisasi	.092	.051	.218	1.822	.071

- a. Dependent Variable: Ab_Res

LAMPIRAN 8 : ANALISIS REGRESI DAN KORELASI (MODEL 1)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Organisasi , Motivasi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.403	.393	.56013

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi , Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.557	2	11.778	37.542	.000 ^b
	Residual	34.825	111	.314		
	Total	58.382	113			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi , Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.582	.364		1.599	.113
	Motivasi	.503	.079	.465	6.337	.000
	Iklim Organisasi	.428	.074	.423	5.770	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

LAMPIRAN 9 : ANALISIS REGRESI DAN KORELASI (MODEL 2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi , Iklim Organisasi , Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.492	.478	.49448

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi , Iklim Organisasi , Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.079	3	8.693	35.553	.000 ^b
	Residual	26.896	110	.245		
	Total	52.974	113			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi , Iklim Organisasi , Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.665	.325		2.047	.043		
	Motivasi	.238	.082	.231	2.911	.004	.734	1.362
	Iklim Organisasi	.166	.075	.172	2.221	.028	.769	1.301
	Komitmen Organisasi	.458	.084	.481	5.463	.000	.597	1.676

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions		
					Motivasi	Iklim Organisasi	Komitmen Organisasi
1	1	3.930	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.039	9.992	.00	.42	.34	.00
	3	.018	14.679	.49	.01	.00	.66
	4	.012	17.903	.51	.57	.65	.34

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

LAMPIRAN 10 : UJI SOBEL TESTS

- ANALISIS PERHITUNGAN SOBEL TEST PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

Memasukkan:		Statistik uji:	St. Kesalahan:	p -nilai:
A	0.503	Tes sobel: 4.25763651	0.05682566	0.00002066
B	0.481	Tes Aro: 4.22889908	0.05721182	0.00002348
s_a	0.079	Tes orang baik: 4.28696788	0.05643686	0.00001811
s_b	0.084	Reset all	Menghitung	

- ANALISIS PERHITUNGAN SOBEL TEST PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

Memasukkan:		Statistik uji:	St. Kesalahan:	p -nilai:
A	0.428	Tes sobel: 4.06923759	0.0505913	0.00004717
B	0.481	Tes Aro: 4.03886583	0.05097174	0.00005371
s_a	0.074	Tes orang baik: 4.100305	0.05020797	0.00004126
s_b	0.084	Reset all	Menghitung	