

**PENGARUH IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI  
DAN IKLIM ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KOTA SEMARANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

**NUSWORO HARDJOKO**  
**NIM: 191003611010400**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG  
2022**

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, 26 September 2022

Yang membuat pernyataan

**NUSWORO HARDJOKO**  
**NIM: 191003611010400**

**PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI  
DAN IKLIM ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KOTA SEMARANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**oleh:**

**NUSWORO HARDJOKO  
NIM: 191003611010400**

**Menyetujui,**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si**

**Dr. Drs. Frans Sudirjo, SE, MM,  
MSi, Ak, CA, ACPA, BKP**

**PENGESAHAN TESIS**  
**PENGARUH IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI**  
**DAN IKLIM ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI**  
**MELALUI KEPUASAN KERJA PADA**  
**BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH**  
**KOTA SEMARANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Oleh:**

**NUSWORO HARDJOKO**  
**NIM: 191003611010400**

Semarang, 26 September 2022

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

Ketua

Anggota

**Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si**      **Dr. Drs. Frans Sudirjo, SE, MM,**  
**MSi, Ak, CA, ACPA, BKP**  
Dosen Penguji

**Dr. Susetyo Darmanto, SE, ST, MM**

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT

## **IDENTITAS PENGUJI TESIS**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

### **JUDUL TESIS :**

**PENGARUH IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI  
DAN IKLIM ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KOTA SEMARANG**

Nama : Nusworo Hardjoko  
NPM : 191003611010400  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Ujian : 26 September 2022

### **DOSEN PEMBIMBING :**

Ketua : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si  
Anggota : Dr. Drs. Frans Sudirjo, SE,MM,MSi,Ak,CA,ACPA,BKP

### **TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si  
Dosen Penguji 2 : Dr. Drs. Frans Sudirjo, SE,MM,MSi,Ak,CA,ACPA,BKP  
Dosen Penguji 3 : Dr. Susetyo Darmanto, SE, ST, MM  
Tanggal Ujian : 26 September 2022  
Nomor SK Penguji :

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE,MM,Akt,CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si, dan Dr. Drs. Frans Sudirjo, SE,MM,MSi,Ak,CA,ACPA,BKP, selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
5. Dr. Susetyo Darmanto, SE,ST,MM, selaku Tim Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis menjalankan perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
7. Istri dan anak-anak tercinta, yang selalu memberikan semangat dan kasih sayang, memotivasi, mensupport, dan mendoakan untuk keberhasilan saya.
8. Seluruh keluarga besar, yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan Pascasarjana.
9. Pimpinan dan seluruh Staff Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.

10. Seluruh sahabat di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945, terima kasih atas dukungan selama perkuliahan yang menyenangkan dan mengesankan.
11. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 26 September 2022

Penulis

**NUSWORO HARDJOKO**  
**NIM: 191003611010400**

## ABSTRACT

### *THE EFFECT OF IMPLEMENTATION OF INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE REGIONAL FINANCIAL AND ASSETS MANAGEMENT AGENCY OF SEMARANG CITY*

*This study aims to analyze the effect of information technology implementation and organizational climate on employee performance either directly or through job satisfaction at the Regional Financial and Asset Management Agency of Semarang City. The population in this study were all employees of the Semarang City BPKAD, the size of the sample used was 84 respondents, with the sampling technique using the census method or saturated sample. The data source used is primary data, with questionnaire data collection method. The analysis technique used is Partial Least Square. The results of the research analysis obtained that the implementation of information technology had a positive and significant effect on job satisfaction, and organizational climate had a positive and significant effect on job satisfaction. The implementation of information technology has a positive and significant effect on employee performance, organizational climate has a positive and significant effect on employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that the job satisfaction variable can mediate the effect of information technology implementation on employee performance, and job satisfaction can mediate the influence of organizational culture on employee performance.*

*Keywords: Information Technology Implementation, Organizational Climate, Job Satisfaction, and Employee Performance.*

## ABSTRAK

### PENGARUH IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN IKLIM ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA SEMARANG

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset daerah Kota Semarang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai BPKAD Kota Semarang, ukuran jumlah sampel yang digunakan sebesar 84 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil analisis penelitian diperoleh implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Implementasi Teknologi Informasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: **“Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi dan Iklim Organisasi Pada Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang”**. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya laporan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 26 September 2022

Penulis

**NUSWORO HARDJOKO**  
**NIM: 191003611010400**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	iv
IDENTITAS PENGUJI TESIS .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
ABSTRAK .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN</b>	
2.1. Telaah Pustaka .....	12
2.1.1. Implementasi Teknologi Informasi .....	12
2.1.2. Iklim Organisasi .....	17
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	22
2.1.4. Kinerja Pegawai .....	27
2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
2.3. Hubungan antar Variabel .....	36

2.3.1. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kepuasan Kerja .....	36
2.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	37
2.3.3. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai .....	38
2.3.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	39
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	40
2.4. Pengembangan Model Penelitian .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data .....	43
3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel .....	44
3.3. Populasi dan Sampel .....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	47
3.5. Uji Instrumen Penelitian .....	48
3.5.1. Uji Validitas .....	48
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	49
3.6. Analisis Data .....	50
3.6.1. Analisis Deskriptif .....	50
3.6.2. Analisis Inferensial .....	51
3.6.2.1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model .....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Analisis Deskriptif .....	58
4.1.1. Responden Penelitian .....	58
4.1.1.1. Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin ....	59
4.1.1.2. Identitas Responden berdasarkan Usia .....	59
4.1.1.3. Identitas Responden berdasarkan Pendidikan .....	60
4.1.1.4. Identitas Responden berdasarkan Lama Kerja .....	61
4.1.2. Variabel Penelitian .....	61
4.1.2.1. Variabel Implementasi Teknologi Informasi .....	62
4.1.2.2. Variabel Iklim Organisasi .....	64
4.1.2.3. Variabel Kepuasan Kerja .....	65

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai .....	66
4.2. Analisis Inferensial .....	68
4.2.1. <i>Outer Model</i> .....	68
4.2.1.1. Validitas <i>Convergent</i> .....	69
4.2.1.2. <i>Composite Reliability</i> .....	72
4.2.2. <i>Inner Model</i> .....	73
4.2.2.1. Uji Multikolinearitas .....	74
4.2.2.2. <i>R-Square</i> .....	74
4.2.2.3. Analisis Model Persamaan Regresi .....	75
4.2.2.4. Uji Hipotesis .....	77
4.2.2.5. Uji Intervening .....	80
4.3. Pembahasan .....	82
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan .....	90
5.2. Implikasi Teoritis .....	91
5.3. Implikasi Manajerial .....	92
5.4. Saran .....	94
5.5. Keterbatasan Penelitian .....	95
5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	97
LAMPIRAN .....	101

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Pegawai BPKAD Kota Semarang .....	6
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i> .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	45
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas .....	48
Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas .....	50
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian PLS .....	56
Tabel 4.1 Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 4.2 Identitas Responden berdasarkan Usia .....	59
Tabel 4.3 Identitas Responden berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.4 Identitas Responden berdasarkan Lama Kerja .....	61
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif terhadap Implementasi Teknologi Informasi .....	62
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif terhadap Iklim Organisasi .....	64
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif terhadap Kepuasan Kerja .....	65
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif terhadap Kinerja Pegawai .....	67
Tabel 4.9 Hasil <i>Outer Loading</i> .....	70
Tabel 4.10 Hasil <i>Cross Loading</i> .....	71
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Average Variant Extracted (AVE)</i> .....	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i> .....	73
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 4.14 Hasil <i>R-Square</i> .....	75
Tabel 4.15 Hasil Analisis Model Persamaan Regresi .....	76
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis .....	78
Tabel 4.17 Hasil Uji Intervening .....	81
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis .....	89

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Pengembangan Model Penelitian .....	42
Gambar 4.1. <i>Outer Model</i> .....	70
Gambar 4.2. <i>Inner Model</i> .....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data
- Lampiran 3 Hasil Output

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Peraturan Walikota Semarang Nomor 119 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Sistem Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang (BPKAD), menjelaskan bahwa BPKAD merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan, yang dipimpin oleh seorang kepala badan yang berkedudukan dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Fungsi dari BPKAD diantaranya adalah perumusan kebijakan, pengkoordinasian tugas-tugas, penyelenggaraan program dan kegiatan serta penyelenggaraan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan Bidang Anggaran dan Penunjang Keuangan, Bidang Perbendaharaan, Bidang Akuntansi dan Sistem Informasi, dan Bidang Barang Milik Daerah dan UPTB. Pengelolaan keuangan yang baik menjadi salah satu indikator keberhasilan pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahannya.

Permasalahan yang masih terjadi pada BPKAD Kota Semarang yaitu belum optimalnya integrasi perencanaan, penganggaran dan pelaporan keuangan daerah serta belum optimalnya pencatatan dan pemanfaatan aset milik daerah untuk mendukung pembangunan sebagai tuntutan kinerja pengelolaan keuangan dan aset daerah yang tertib, transparan dan akuntabel dalam mendukung pelaksanaan pembangunan daerah. BPKAD harus dapat meminimalisir permasalahan tersebut, salah satunya adalah dengan memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas

dan berkompeten. Upaya tersebut tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang Tahun 2021-2026 yaitu dengan modernisasi sarana dan prasarana serta pemanfaatan teknologi informasi yang memberikan kemudahan bagi petugas untuk melakukan pendataan aset daerah lebih valid dan terintegrasi, adanya sosialisasi dan pembelajaran aplikasi keuangan serta adanya keberlanjutan pengembangan kualitas SDM sehingga mampu meningkatkan profesionalitas dalam pengelolaan data keuangan dan pengelolaan aset daerah Kota Semarang.

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tumpuan bagi organisasi agar dapat berkembang di era globalisasi saat ini, karena tanpa adanya dukungan dari SDM yang handal, kegiatan organisasi tidak dapat diselesaikan dengan optimal. Sebagai aset penting bagi organisasi, SDM mempunyai peran yang dibutuhkan, antara lain untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas kerja, serta memaksimalkan kinerja melalui cara kerja yang efisien agar memberikan nilai lebih bagi organisasi. SDM dalam organisasi pemerintah disebut sebagai pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN), yang bertugas sebagai pelaksana tugas kerja. Setiap pegawai atau ASN diharuskan dapat meningkatkan kinerja, agar dapat mewujudkan akuntabilitas publik melalui pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Pegawai harus dapat meningkatkan kinerjanya agar memberikan layanan efektif, efisien, cepat, dan tepat untuk masyarakat (Harnyoto et al., 2020).

Kinerja pegawai menunjukkan suatu hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya akan ditentukan melalui penilaian terhadap prestasi kerja mereka. Penilaian tersebut tidak hanya dilakukan untuk sekedar membantu mengawasi sumber daya organisasi, akan tetapi juga dilakukan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja pegawai yang maksimal akan dapat tercipta melalui peningkatan produktivitas kerja yang semakin optimal dengan mendayagunakan potensi yang dimiliki pegawainya untuk menciptakan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan agar dapat memberikan kontribusi positif dari pegawai terhadap perkembangan organisasi tersebut (Afriyelnaidi et al., 2018). Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Implementasi teknologi informasi berkaitan dengan penerapan teknologi komputer baik *hardware* maupun *software* yang digunakan agar menghasilkan informasi yang relevan, akurat, cepat, dan tepat untuk membantu proses kerja pegawai dalam suatu organisasi. Agar penerapan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja, maka harus dapat diterima dan digunakan penggunanya. Implementasi dari suatu teknologi informasi harus dilakukan secara efektif untuk memberikan kontribusi pada kinerja. Teknologi informasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga setiap anggota atau pegawai organisasi harus dapat menerapkan dengan baik dan memanfaatkan dengan tepat, dan memiliki kecocokan dengan tugas yang dilakukan (Hariyani, 2014). Hal ini sejalan dengan Amalya et al., (2021) Apriliani & Wijaya (2021) Indah et al., (2021) Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang

menyatakan implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Faktor berikutnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah iklim yang tercipta dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik (Pasaribu & Indrawati, 2016). Iklim organisasi harus diciptakan sebaik mungkin dalam organisasi apabila ingin pegawainya bekerja dengan baik. Iklim organisasi akan dapat menimbulkan suasana kerja yang lebih menyenangkan, iklim organisasi yang kondusif mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Hubungan antar sesama rekan kerja baik antara atasan dan bawahan harus mendapatkan perhatian dan dukungan pimpinan atau sesama pegawai ketika mereka bekerja. Iklim organisasi yang semakin baik akan dapat memungkinkan kinerja karyawan menjadi tinggi (Sagay et al., 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian Imron et al., (2020), Manuaba et al., (2020), Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021) yang menyatakan dengan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai selain dipengaruhi implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi, juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Karyawan yang telah mendapatkan rasa puas dalam bekerja, mereka akan

menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih baik, dan pada akhirnya akan dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan semakin maksimal jika kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi tersebut semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021), Karlinda & Sari (2022), dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan menjadi variabel intervening yang akan berfungsi sebagai mediasi, sehingga dapat memperkuat atau bahkan memperlemah pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai atau ASN diharapkan akan membuat pengaruh yang lebih baik dari implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menunjukkan efektivitas dan efisiensi dari pekerjaan yang telah dilakukan pegawai tersebut. Oleh sebab itu peneliti mengharapkan dengan kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai akan membuat implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi memiliki nilai lebih tinggi dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Kajian mengenai kinerja pegawai dalam penelitian ini dilakukan pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Semarang. Sebagai salah satu organisasi yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap Walikota Semarang, maka BPKAD Kota Semarang dituntut untuk meningkatkan kinerja dari setiap pegawainya agar dapat mendukung pencapaian visi dan misi BPKAD Kota

Semarang lebih optimal. Oleh sebab itu, BPKAD Kota Semarang membutuhkan pegawai yang berkinerja tinggi, dimana hal tersebut dapat dilihat dari produktivitas kerjanya demi kepentingan masyarakat Kota Semarang.

Upaya BPKAD Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja pegawai tentu saja bukan menjadi hal yang mudah untuk dilakukan dalam waktu singkat. Hal ini karena masih terdapat banyak kendala yang dihadapi, sehingga tidak mudah untuk mencapai kinerja. Fenomena permasalahan pada BPKAD Kota Semarang diantaranya adalah terdapat penilaian kinerja ASN yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Pegawai BPKAD Kota Semarang**

No	Penilaian Kinerja	Rata-Rata/Tahun		
		2019	2020	2021
1	Nilai SKP	89,43%	87,87%	89,23%
2	Orientasi pelayanan	87,78%	76,83%	71,80%
3	Integritas	91,12%	89,54%	90,66%
4	Komitmen	87,78%	89,89%	89,12%
5	Disiplin	86,67%	78,23%	82,45%
6	Kerjasama	90,13%	86,56%	86,44%

Sumber : BPKAD Kota Semarang, 2022.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai BPKAD Kota Semarang dari tahun 2019 sampai 2021 fluktuatif. Hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja mengenai nilai Sasaran Kinerja Pegawai, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, serta kerjasama pegawai dalam setiap tahunnya. Penilaian kinerja yang mengalami penurunan dalam dua tahun berturut-turut adalah orientasi pelayanan dan kerjasama antar pegawai yang diberikan, yang menunjukkan penurunan pada tahun 2020 dan 2021. Penurunan tersebut dapat

menunjukkan jika penilaian kinerja dianggap belum optimal bagi BPKAD Kota Semarang, dan akan menjadi permasalahan jika tidak segera diperbaiki ataupun ditingkatkan kinerjanya menjadi lebih baik pada tahun-tahun yang akan datang.

Fenomena permasalahan penurunan penilaian kinerja yang masih belum optimal tersebut tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi yang masih belum tercipta dengan baik. Organisasi tersebut masih belum maksimal dalam menerapkan teknologi informasi yang tersedia sampai saat ini, karena masih ada proses kerja yang dilakukan dengan sistem yang belum terintegrasi, sehingga BPKAD masih belum mampu menerapkan teknologi informasi yang tersedia saat ini lebih optimal. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari iklim organisasi yang belum tercipta dengan baik, karena kurang terciptanya kehangatan antar pegawai, serta masih sering terjadi konflik kerja antar pegawai sehingga hal tersebut harus diatasi dan diperbaiki lagi agar tercipta kepuasan dan kinerja pegawai yang lebih optimal.

Penelitian mengenai pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti yang sebelumnya dan dijadikan acuan oleh peneliti. Dari berbagai penelitian tersebut, menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian atau fenomena *research gap* sehingga dapat menjadi dorongan untuk melakukan penelitian ini. Kesenjangan hasil penelitian diantaranya Amalya et al., (2021) Apriliani & Wijaya (2021) Indah et al., (2021) Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menemukan implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil

penelitian Aminah et al., (2021) yang menemukan implementasi teknologi informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Imron et al., (2020), Manuaba et al., (2020), Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021) yang menemukan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil penelitian Sagay et al., (2018) dan Harmius et al., (2021) yang menemukan iklim organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
***Research Gap***

<b>No</b>	<b>Issue</b>	<b>Penulis</b>	<b>Hasil Temuan</b>
1.	Pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai	Amalya et al., (2021) Apriliani & Wijaya (2021) Indah et al., (2021) Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022)	Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Aminah et al., (2021)	Implementasi teknologi informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai	Imron et al., (2020), Manuaba et al., (2020), Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021)	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Sagay et al., (2018) dan Harmius et al., (2021)	Iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Dari penelitian terdahulu, 2022.

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa kesenjangan hasil penelitian dari beberapa peneliti sebelumnya, yang dapat dilihat dari hasil positif dan signifikan dengan negatif tidak signifikan implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai, dan positif signifikan dengan positif tidak signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, diperlukan variabel lain sebagai mediasi

yang mampu mendukung variabel tersebut agar berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja yang baik akan diperoleh dari adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Kinerja individu dan kelompok yang didukung oleh kepuasan kerja yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara logika kepuasan kerja dapat memediasi dalam pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Karlinda & Sari (2022) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021), dan Syandriadi (2021) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat diajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi dan Iklim Organisasi Pada Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas menunjukkan adanya peringkat dan status kinerja dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang yang masih memiliki penilaian yang rendah sehingga menjadi masalah bagi organisasi tersebut yang harus segera diperbaiki atau ditingkatkan agar kinerjanya menjadi lebih optimal di masa yang akan datang. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari

adanya research gap antara pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah tersebut dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian, sebagai berikut :

1. Apakah implementasi teknologi informasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah implementasi teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dari Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen Sumber Daya Manusia, terutama berkaitan dengan teori-teori seperti implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

2) Dari Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi dan juga menambah pengalaman dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

b. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan atau bahan evaluasi agar dapat digunakan sebagai bahan dalam penyusunan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hasil yang dicapai akan lebih maksimal dan tujuan akan lebih mudah tercapai.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian yang sejenis dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Implementasi Teknologi Informasi**

Implementasi secara eksplisit dapat diartikan sebagai tindakan individu atau kelompok privat (swasta) maupun publik yang langsung pada pencapaian serangkaian tujuan terus menerus dalam keputusan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya (Taufik & Isril, 2013). Implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau individu atau pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Wahab, 2014).

Implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berupaya untuk mencapai perubahan-perubahan besar ataupun kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga dapat diartikan sebagai upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program tersebut dilaksanakan (Mulyadi, 2015). Sedangkan secara sederhana arti dari implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan (Firdianti, 2018).

Teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang membantu anda bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi (Kadir & Triwahyuni, 2013). Teknologi informasi adalah

suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan (Sutabri, 2014). Teknologi informasi merupakan komputer dan perangkat elektronik lainnya yang digunakan untuk menyimpan, mengambil, mentransmisikan dan memanipulasi data (Romney & Steinbart, 2016).

Teknologi informasi merupakan suatu studi, perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer, terkhususnya pada aplikasi perangkat keras dan perangkat lunak komputer (Susanto, 2017). Teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang membantu bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan pemrosesan informasi. Teknologi informasi juga dipandang sebagai kemampuan fasilitas di bidang teknologi untuk meningkatkan kualitas dan mempermudah pekerjaan sehari-hari (Sayudha, 2020). Penerapan teknologi informasi adalah penggunaan teknologi informasi yang memerlukan perencanaan dan implementasi secara hati-hati untuk menghindari adanya penolakan terhadap sistem yang dikembangkan, dan ini sangat berhubungan dengan perubahan perilaku secara individual dalam melaksanakan pekerjaannya (Bodnar & Hopwood, 2013).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi teknologi informasi adalah penerapan teknologi informasi dengan menggunakan perangkat komputer yang terdiri dari *hardware* maupun *software*

untuk mengolah data, termasuk dalam hal memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data sehingga menghasilkan informasi yang akurat dan berkualitas agar dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan.

Ada berbagai macam mengenai alasan pentingnya implementasi ataupun pengelolaan teknologi informasi dalam suatu organisasi, diantaranya meliputi (Sutarman, 2012):

1. Kompleksitas dari tugas manajemen yang semakin meningkat.
2. Adanya globalisasi atau pengaruh dari ekonomi internasional.
3. Kecepatan waktu tanggap (*response time*) diperlukan.
4. Tekanan dari persaingan bisnis yang semakin besar.

Teknologi informasi secara garis besar mempunyai peranan sebagai berikut (Kadir, 2014):

1. Teknologi informasi menggantikan peran manusia. Dalam hal ini, teknologi informasi melakukan otomasi terhadap suatu tugas atau proses.
2. Teknologi informasi memperkuat peran manusia, yakni dengan menyajikan informasi terhadap suatu tugas atau proses.
3. Teknologi informasi berperan dalam restrukturisasi terhadap peran manusia. Dalam hal ini, teknologi berperan dalam melakukan perubahan-perubahan terhadap sekumpulan tugas atau proses.

Tujuan dari teknologi informasi adalah (Sutarman, 2012):

1. Untuk memecahkan masalah
2. Untuk membuka kreativitas, dan
3. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.

Keuntungan penerapan teknologi informasi antara lain (Sutarman, 2012):

1. Kecepatan (*Speed*)

Komputer dapat mengerjakan perhitungan yang kompleks dalam hitungan detik, sangat cepat, jauh lebih cepat dari yang dapat dikerjakan manusia.

2. Konsistensi (*Consistency*)

Hasil pengolahan lebih konsisten tidak berubah-ubah karena formatnya (bentuknya) sudah standar, walaupun dilakukan berulang kali, sedangkan manusia sulit menghasilkan yang persis sama.

3. Ketetapan (*Precision*)

Komputer tidak hanya cepat, tetapi juga lebih akurat dan tepat (presisi). Komputer dapat mendeteksi suatu perbedaan yang sangat kecil, yang tidak dijangkau kemampuan manusia dan dapat melakukan perhitungan yang sulit.

4. Keandalan (*Reliability*)

Apa yang dihasilkan lebih dapat dipercaya dibandingkan dengan dilakukan oleh manusia, kemungkinan kesalahan yang terjadi biasanya lebih kecil jika menggunakan komputer.

Menurut Thompson ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pemanfaatan teknologi informasi, antara lain (Nurliza & Manurung, 2017):

1) Faktor sosial

Faktor sosial sebagai tingkat dimana seorang individu menganggap bahwa orang lain menyakinkan dirinya bahwa dia harus menggunakan teknologi informasi, sehingga akan meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi jika mendapat dukungan dari individu lainnya (rekan kerja, atasan dan organisasi).

## 2) Perasaan individu

Perasaan individu dapat diartikan bagaimana perasaan individu dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan teknologi informasi. Jika seorang individu merasa senang melakukan pekerjaan menggunakan teknologi informasi, maka individu tersebut akan meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi.

## 3) Kesesuaian tugas

Kesesuaian tugas dengan teknologi informasi secara spesifik menunjukkan hubungan pemanfaatan teknologi informasi dengan kebutuhan tugas, sehingga dapat meningkatkan pekerjaannya jika teknologi informasi yang diterapkan sesuai dengan tugas pekerjaannya

## 4) Konsekuensi jangka panjang

Dimana diukur dari output yang dihasilkan dari pemanfaatan teknologi informasi tersebut apakah ada keuntungan pada masa yang akan datang, seperti peningkatan karier dan peningkatan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih penting.

## 5) Kondisi yang memfasilitasi pemanfaatan teknologi informasi

Kondisi yang memfasilitasi pemanfaatan teknologi informasi meliputi faktor objektifitas yang ada di lingkungan kerja yang memudahkan pemakai dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 6) Kompleksitas

Kompleksitas didefinisikan sebagai tingkat inovasi yang dipersepsikan sesuatu yang relatif sulit untuk dimengerti dan digunakan.

Variabel implementasi teknologi informasi dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan indikator dari Chin & Todd (1995) yang dikutip oleh Suryani et al., (2021) antara lain meliputi:

1. Tidak mengalami kesulitan saat menggunakan
2. Mengurangi kendala dalam bekerja
3. Kesesuaian dengan tugas kerja
4. Tingkat kesulitan rendah
5. Kecukupan informasi yang dibutuhkan

### **2.1.2. Iklim Organisasi**

Pada suatu organisasi, biasanya terdiri dari berbagai individu yang memiliki karakteristik yang berbeda. Setiap individu dalam organisasi memiliki perbedaan latar belakang etnis, kemampuan belajar, sikap, persepsi, dan tingkat aspirasi. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dipandang sebagai suatu kelemahan dan juga sekaligus menjadi kekuatan yang dapat menggerakkan perubahan organisasi apabila diarahkan dan dibina dengan baik untuk mencapai sasaran-sasaran atau tujuan dari organisasi (Nurliana, 2019).

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2016). Menurut Stoner yang dikutip oleh Muizah et al., (2021), iklim organisasi adalah suatu sifat atau karakteristik yang relatif tetap dalam lingkungan internal

organisasi dan yang membedakannya dengan organisasi lain. Iklim organisasi adalah merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik (Pasaribu & Indrawati, 2016).

Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di suatu dalam organisasi (Luthans, 2018). Iklim organisasi diperkaya oleh interaksi antara organisasi dan lingkungan. Hal tersebut menjadi bagian penting dari suatu organisasi terkait dengan fenomena lain yang terjadi dalam suatu organisasi seperti kepuasan kerja, prestasi kerja, perilaku kepemimpinan, kualitas interaksi antar kerja kelompok (Imron et al., 2020).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi dari setiap anggota organisasi baik individu maupun kelompok yang membedakannya dengan organisasi lain sehingga akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi sehingga menghasilkan efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik untuk meningkatkan kinerja anggota dan kinerja organisasi.

Ada empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut (Devina & Indriyani, 2018), antara lain meliputi:

#### 1. Lingkungan Eksternal

Industri yang seragam biasanya memiliki iklim organisasi yang seragam pula secara keseluruhan. Iklim organisasi secara keseluruhan dari organisasi

transportasi, pemerintah atau sekolah memiliki iklim organisasi yang sama secara keseluruhan.

## 2. Strategi Organisasi

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh rencana yang diikuti dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, energi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan faktor lingkungan yang mempengaruhi energi tersebut. Strategi berbeda dari setiap organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi.

## 3. Kekuatan Sejarah

Semakin lama sebuah perusahaan beroperasi, maka semakin banyak kekuatan dari historisnya. Ada lima aspek kekuatan sejarah organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu nilai sejarah, kepercayaan, mite, adat dan tradisi yang ada pada suatu organisasi.

## 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat mempengaruhi semua unit, aktivitas dan kinerja karyawan yang ada didalam organisasi.

Menurut Higgins yang dikutip oleh Wirawan (2016) menyatakan bahwa ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

### 1. Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan

pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau juga menjadi negatif.

## 3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

## 4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor-faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi suatu iklim organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Apabila pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah/gaji dan nilai harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Dilain pihak, ledakan ekonomi dapat

mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan besar, dan hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Terdapat sembilan dimensi iklim organisasi menurut Setiawan et al., (2015) antara lain meliputi:

1. Struktur: Dimensi yang digunakan untuk mendeskripsikan kejelasan pekerjaan, izin, prosedur kerja dan aturan dalam suatu tugas.
2. Tanggung jawab: Dimensi yang meliputi baik dalam tanggung jawab bertingkah laku dalam pekerjaan maupun tanggung jawab terhadap konsekuensi atas apa yang di hasilkan dari pekerjaan yang dilakukan.
3. Penghargaan: Dimensi yang menyangkut atas hasil yang diterima dari pekerjaan yang telah dilakukan baik berupa pemberian imbalan ataupun pemberian hukuman sesuai dengan hasil yang telah di kerjakan.
4. Risiko: Dimensi mengenai tantangan pekerjaan dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil risiko dalam menjalankan pekerjaan sebagai sebuah tantangan.
5. Kehangatan: Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antar karyawan dalam organisasi yang dapat menentukan suasana kerja tersendiri dalam organisasi.
6. Dukungan: Dimensi yang berhubungan dengan bagaimana pemimpin ataupun rekan kerja memberikan dukungan kepada bawahan ataupun sesama rekan kerjanya.
7. Standar kinerja: Dimensi yang berhubungan dengan pandangan karyawan tentang standar kinerja yang telah ditentukan organisasi untuk karyawan serta terdapat penekanan untuk mendapatkan pencapaian hasil kerja yang lebih baik.

8. Konflik: Dimensi mengenai bagaimana karyawan dapat mencari solusi untuk masalah yang ada di dalam organisasi.
9. Identitas diri: Dimensi yang menggambarkan tentang identifikasi anggota organisasi sesuai dengan tujuan atau norma yang berlaku di organisasi.

Pada penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer yang dikutip oleh Aryanto et al., (2019), antara lain meliputi:

1. Kerjasama harmonis, berkaitan dengan keharmonisan dalam lingkungan kerja.
2. Saling berbagi, berkaitan dengan kemauan pegawai untuk saling berbagi pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja.
3. Kehangatan antar pegawai, merupakan bagaimana interaksi antar pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
4. Dukungan, sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan *support* antar pegawainya.
5. Konflik, bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai cara seseorang dalam merasakan pekerjaan mereka melalui generalisasi sikap pada pekerjaan yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan yang beragam. Kepuasan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku terhadap dirinya. Seorang pegawai akan merasa puas atas pekerjaan yang sedang atau telah dikerjakan jika

yang sudah dikerjakan dianggap memenuhi harapannya, serta sesuai dengan tujuan yang ingin diharapkan dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya ataupun sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Suwatno & Priansa, 2016). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, tercermin dari semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2017).

Kepuasan kerja menyangkut aspek-aspek yang meliputi pengembangan karir, hubungan karyawan, penempatan kerja, dan struktur organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang tinggi (Indrasari, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan didukung oleh hal-hal yang diluar dirinya atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Sinambela, 2017). Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dari rasa senang/tidak senang, suka/tidak suka sebagai hasil dari interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya yang tercermin dari semangat kerja, disiplin, dan

prestasi kerja dan berhubungan dengan situasi kerja karyawan, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan.

Ada beberapa teori mengenai tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, diantaranya adalah (Wibowo, 2017):

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor sebagai teori kepuasan kerja yang menyampaikan bahwa rasa puas dan tidak puas merupakan bagian dari kelompok variabel berbeda. Pada dasarnya setiap orang menginginkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan jika tersedia serta menimbulkan rasa tidak puas jika tidak tersedia.

2. *Value Theory*

Pada konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang dapat menerima hasil, maka akan semakin puas. *Value theory* berfokus pada hasil apapun tanpa memperhatikan siapa yang melakukannya.

Ada beberapa aspek dari tingkat rasa puas akan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, diantaranya adalah (Kaswan, 2017):

1. Kepribadian, berkaitan dengan cara tetap yang dimiliki seorang pegawai dalam berpikir dan berperilaku, yaitu sejauh mana seorang pegawai merasakan tentang pekerjaannya atau kepuasan kerjanya.
2. Nilai, mempresentasikan kepercayaan mengenai kualitas kehidupan manusia atau modus perilaku yang dianggap penting oleh seseorang pegawai dan layak untuk dicapai.

3. Situasi kerja, berkaitan dengan situasi kerja yang berupa pekerjaan itu sendiri, penggajian, kesempatan promosi, pengawasan, kelompok kerja, kondisi kerja.
4. Pengaruh sosial, meliputi efektivitas kinerja, hasil perilaku, dan sikap pegawai.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah (Suwatno & Priansa, 2016):

1. Imbalan yang diterima

Hal ini terutama gaji. Apabila perusahaan membayar gaji kepada karyawan dibawah rata-rata, maka akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

2. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan

Pimpinan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan dapat memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

3. Pekerjaan itu sendiri

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri

4. Hubungan antar rekan sekerja

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu.

5. Keamanan kerja

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

## 6. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

Kepuasan kerja sendiri memiliki dampak besar terhadap beberapa hal, diantaranya adalah (Afandi, 2018):

### 1. Dampak terhadap produktivitas

Produktivitas yang tinggi diakibatkan dari adanya kepuasan kerja, apabila tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah didapat perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

### 2. Dampak terhadap ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih tidak direncanakan terlebih dahulu serta tidak mencerminkan ketidakpuasan.

### 3. Keluarnya pekerja (*Turnover intention*)

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaan akan memiliki akibat dari segi ekonomis yang cukup besar, dan besar kemungkinan keluarnya seorang pekerja memiliki hubungan dengan ketidakpuasan kerja.

### 4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- 1) Keluar, yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan, yaitu memberi saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- 3) Mengabaikan, yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- 4) Kesetiaan, yaitu berkaitan dengan menunggu secara pasif akan kondisi yang menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diantaranya adalah (Hasibuan, 2017):

1. Rasa puas akan gaji
2. Rasa puas akan pekerjaan itu sendiri
3. Rasa puas akan kesempatan promosi
4. Rasa puas akan pengawasan atasan
5. Rasa puas akan rekan kerja

#### **2.1.4. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dapat menjadi faktor yang penting bagi suatu organisasi, karena kinerja dari seorang pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Kinerja umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga menghasilkan kerja yang baik. Kinerja sebagai capaian dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu dan didasarkan atas ketentuan serta juga kesepakatan yang sudah ditentukan (Edison et al., 2016). Kinerja merupakan capaian kerja serta perilaku kerja yang didapatkan dalam penyelesaian tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan pada periode tertentu (Kasmir, 2016).

Kinerja karyawan ialah tingkat pencapaian atau capaian kerja dari seorang karyawan dari sasaran kerja yang harus dihasilkan atau tugas yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu (Widodo, 2015). Kinerja karyawan adalah capaian atau prestasi kerja dari seorang karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016).

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyatakan kinerja PNS merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi ataupun dalam suatu unit kerja baik dari secara kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu.

Ada beberapa manfaat dari adanya penilaian kinerja karyawan diantaranya meliputi (Rivai, 2014):

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.

- e. Umpan balik sumber daya manusia. Hal ini berarti dengan adanya prestasi yang baik/buruk dalam suatu organisasi akan dapat mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusiannya berfungsi.

Werther dan Davis mengungkapkan bahwa ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja, diantaranya (Suwatno & Priansa, 2016):

1. Untuk mengharuskan seorang karyawan serta manajer dalam mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Untuk membantu bagi setiap pengambil keputusan untuk menentukan siapa-siapa yang dapat menerima kenaikan gaji ataupun sebaliknya.
3. Untuk menentukan promosi, mutasi, dan penurunan pangkat.
4. Untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan juga pengembangan untuk seorang karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Untuk membantu dalam menentukan jenis maupun potensi dari suatu karier yang dapat dicapai.
6. Untuk memengaruhi proses mendapatkan karyawan.
7. Untuk membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi.
8. Untuk menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, dan setiap karyawan memiliki hak sama dalam kesempatan untuk promosi, juga penurunan pangkat atau jabatan.
9. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak nampak, akan tetapi juga ikut memengaruhi dan akan terlihat dalam penilaian kinerja.

10. Untuk memberikan umpan balik bagi urusan mengenai karyawan dalam kantor maupun bagi karyawan itu sendiri.

Dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki dua peran, antara lain (Siagian, 2015):

1. Bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.
2. Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Widodo, 2015):

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi, sikap mental, dan kondisi fisik.
2. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Mangkunegara, 2017) :

1. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan nyata (*skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2019 adalah sebagai berikut :

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), berkaitan dengan pencapaian yang dihasilkan oleh pegawai dalam setiap periode
2. Kualitas, berkaitan dengan kualitas hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kuantitas, berkaitan dengan banyaknya jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh tenaga pegawai sesuai dengan target yang diharapkan.
4. Ketepatan waktu, sebagai tingkat pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia dari pegawai

5. Kedisiplinan pegawai, berkaitan dengan tingkat kedisiplinan pegawai baik dari ketaatan seorang pegawai terhadap aturan yang sudah ditetapkan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dulu menjadi salah satu hal penting sebagai referensi dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi atau rujukan diantaranya adalah:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Sagay et al., 2018) Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Bitung	Independen: Iklim organisasi, Lingkungan kerja fisik, dan Etos kerja  Dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	1. Iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Etos kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	(Imron et al., 2020) Compensation Effects and Organizational Climate on Employee's Performance by Organizational Commitment	Independen: Kompensasi dan Iklim organisasi  Dependen: Kinerja karyawan  Intervening: Komitmen organisasi	<i>Structural Equation Modeling</i>	1. Kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
3	(Manuaba et al., 2020) Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Denpasar National Polytechnic	Independen: Kepemimpinan dan Iklim organisasi  Dependen: Kinerja karyawan  Intervening: Kepuasan kerja	SEM-PLS	1. Kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	(Amalya et al., 2021) Pengaruh Penggunaan Teknologi dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Studi PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan	Independen: Penggunaan teknologi informasi dan Produktivitas kerja  Dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	1. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	(Aminah et al., 2021) Pengaruh Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Independen: Pengendalian internal, Pemanfaatan teknologi informasi, dan Pengalaman kerja  Dependen: Kinerja pegawai	Regresi linear berganda	1. Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	(Harmius et al., 2021) <i>The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviour and its Impact on Employee Performance at Pidie Jaya Regional Secretariat Office</i>	Independen: Iklim organisasi dan Komitmen organisasi  Dependen: Kinerja karyawan  Intervening: OCB	<i>Structural Equation Modeling</i>	1. Iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 2. Iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
7	(Apriliani & Wijaya, 2021) Peran Komunikasi dan Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Independen: Komunikasi dan Penerapan teknologi informasi  Dependen: Kinerja pegawai	Regresi linear berganda	1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	(Indah et al., 2021) Pengaruh Motivasi dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bogor dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening	Independen: Motivasi dan Penerapan teknologi informasi  Dependen: Kinerja karyawan  Intervening: Produktivitas kerja	SEM-PLS	1. Motivasi dan penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja 2. Motivasi dan penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	(Muizah et al., 2021) The Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Organizational Commitment as A Mediation	Independen: Iklim organisasi  Dependen: Kinerja pegawai  Intervening: Komitmen organisasi	Analisis Jalur	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	(Putri et al., 2021) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar	Independen: Iklim organisasi  Dependen: Kinerja pegawai  Intervening: Kepuasan kerja dan OCB	SEM-PLS	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
11	(Suryani et al., 2021) Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Tehnologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Propinsi Bali)	Independen: Kompetensi dan Penggunaan teknologi informasi  Dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	(Syandriadi, 2021) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kalimantan Barat	Independen: Iklim organisasi  Dependen: Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai	Analisis Jalur	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
13	(Sriyaningsih et al., 2022) Analysis of the Effect of Work From Home and the Use of Information Technology on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at the Lumajang Regional Forestry Service Branch and Jember Regional Forestry Service Branch)	Independen: Work From Home dan Penggunaan informasi teknologi  Dependen: Kinerja Pegawai  Intervening: Kepuasan kerja	SEM-PLS	1. Work from home berpengaruh positif tetapi tidak signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai 2. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
14	(Karlinda & Sari, 2022) Implementasi Teknologi Informasi dan Job Flexibility terhadap Kinerja Driver Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mitra Gojek (Go-Ride) di Kota Bukittinggi	Independen: Implementasi teknologi informasi dan Job flexibility  Dependen: Kinerja karyawan  Intervening: Kepuasan kerja	Analisis Jalur	1. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **2.3. Hubungan Logis Antar Variabel**

### **2.3.1. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Produktivitas Kerja**

Penerapan teknologi informasi dalam suatu perusahaan sudah menjadi hal yang sangat penting dan sudah menjadi kebutuhan dasar bagi setiap perusahaan, terutama dalam menjalankan aktivitasnya mulai dari proses produksi sampai dengan pemasaran membutuhkan teknologi informasi. Adanya penerapan teknologi secara tepat, suatu organisasi dapat memiliki *competitive advantage*. Hal ini karena dengan penerapan teknologi informasi membuka kemungkinan organisasi untuk berkembang. Penerapan teknologi informasi dalam organisasi tentu saja memiliki tujuan, yaitu untuk memecahkan masalah yang terjadi ketika pekerjaan masih dilakukan secara manual, membuka kreativitas pegawainya, serta dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi bagi penggunanya. Adanya suatu implementasi teknologi informasi yang semakin canggih juga memungkinkan dapat mempermudah pekerjaan pegawai. Oleh sebab itu, dengan implementasi teknologi informasi yang tepat, akan memberikan rasa puas bagi pegawai karena pekerjaannya menjadi lebih mudah.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Karlinda & Sari (2022) yang menyatakan dengan adanya penerapan teknologi informasi dalam suatu organisasi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawainya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan adanya penerapan teknologi informasi dalam suatu

organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim organisasi harus diciptakan dengan baik dalam suatu organisasi, karena pada dasarnya iklim organisasi akan mampu memunculkan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga iklim organisasi yang kondusif akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Iklim organisasi sebagai persepsi masing-masing pegawai tentang karakteristik dan kondisi organisasi yang mempengaruhi perilaku pegawai menjalani pekerjaan. Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu akan menggambarkan perbedaan tersebut. Agar kepuasan pegawai selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manuaba et al., (2020) yang menyatakan bahwa dengan terciptanya iklim organisasi yang semakin baik akan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Putri et al., (2021) dan Syandriadi (2021) yang menyatakan dengan semakin baik iklim organisasi yang tercipta dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap

peningkatan kepuasan kerja. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah:

H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai**

Implementasi teknologi informasi sebagai bentuk penerapan teknologi yang menggunakan perangkat komputer baik dari *hardware* maupun *software* yang digunakan untuk mengolah data, termasuk dalam hal memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data sehingga menghasilkan informasi yang akurat dan berkualitas untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Perannya sebagai sarana pendukung kerja, teknologi informasi memiliki peran yang sangat penting, dan sangat dibutuhkan dalam mendukung aktivitas kerja pada suatu organisasi. Teknologi informasi berfungsi sebagai teknologi komunikasi dalam menyampaikan dan menyebarkan informasi. Oleh sebab itu, dengan adanya pemanfaat teknologi informasi dalam organisasi juga diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Setiap pegawai diharapkan mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat proses pertukaran arus informasi antara divisi satu dengan divisi lainnya, sehingga hasil kerja atau kinerja akan menjadi lebih optimal.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Amalya et al., (2021) yang menyatakan adanya penerapan teknologi informasi yang semakin baik akan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Apriliani & Wijaya (2021) yang menyatakan dengan adanya penerapan teknologi

informasi dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Indah et al., (2021) yang menyatakan dengan penerapan teknologi informasi akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan penerapan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Iklim organisasi menunjukkan sebagai unsur yang menyangkut semua lingkungan yang ada ataupun yang dihadapi individu ataupun kelompok dalam suatu organisasi dimana tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai jika lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja setiap pegawainya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa nyaman sehingga akan dapat memungkinkan pegawai untuk berkerja lebih optimal.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Imron et al., (2020) yang menyatakan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang semakin baik akan

memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Manuaba et al., (2020) juga menunjukkan dengan adanya iklim organisasi yang nyaman dalam organisasi akan memungkinkan anggotanya dapat bekerja lebih optimal sehingga kinerjanya semakin meningkat. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021) yang menyatakan bahwa dengan iklim organisasi yang semakin baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Sikap atau persaaan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dari rasa senang/tidak senang, suka/tidak suka sebagai hasil dari interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya yang tercermin dari semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja dan berhubungan dengan situasi kerja karyawan, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan. Adanya peningkatan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang akan ditunjukkannya. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya juga akan cenderung lebih taat pada setiap peraturan yang ada dalam perusahaan baik peraturan tertulis maupun tidak tertulis. Oleh sebab itu, karyawan yang merasa puas biasanya memiliki prestasi yang lebih baik jika dibandingkan karyawan yang tidak merasa puas dalam pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Manuaba et al., (2020) yang menyatakan dengan semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai

akan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dari pegawai tersebut. Hasil penelitian Putri et al., (2021) yang juga menyatakan dengan produktivitas kerja yang semakin tinggi akan memungkinkan bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Syandriadi (2021), Karlinda & Sari (2022), dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan dengan semakin tinggi kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **2.4. Pengembangan Model Penelitian**

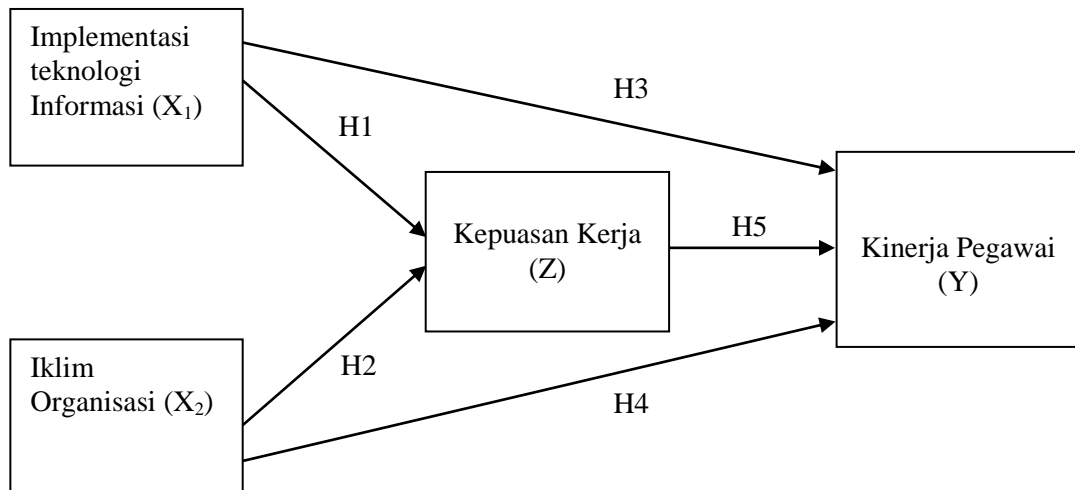
Pengembangan model sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pikir konseptual merupakan kerangka hubungan antara konsep yang ingin diteliti maupun diukur dalam suatu penelitian. Suatu kerangka konseptual juga menjadi sesuatu hasil pemikiran yang memiliki sifat kritis pada saat mendeteksi kemungkinan dari hasil penelitian yang ingin dicapai. Kerangka pikir konseptual biasanya akan memuat variabel-variabel yang diteliti.

Pada pengembangan model penelitian, peneliti akan membuat sketsa tentang bagaimana pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai

bahwa masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas karakteristik masing-masing variabel yang akan diamati.

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel diatas memberikan gambaran pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, gambar kerangka pemikiran teoritis adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Pengembangan Model Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif sesuai dengan namanya, hanya dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampil hasilnya (Arikunto, 2019). Penelitian ini juga akan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, yang menjelaskan bahwa pada pendekatan kuantitatif lebih mengutamakan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian, dan harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi dari masing-masing variabel dan kesimpulan yang diambil berdasarkan data yang diolah dengan tidak terlalu dalam, serta pengolahan datanya didasarkan pada analisis persentase dan analisis kecenderungan (Siregar, 2014).

Penelitian ini jika dilihat dari tingkat eksplanasinya berbentuk hubungan kausal, yang bersifat sebab akibat. Hal ini disebabkan pada penelitian kali ini ada berbagai variabel yang digunakan, diantaranya adalah variabel bebas/independen (variabel yang mempengaruhi), variabel intervening (variabel yang memediasi), dan variabel terikat/dependen (variabel yang dipengaruhi).

##### **3.1.2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan pada penelitian adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber

asli tanpa melalui media perantara (Indriantoro & Supomo, 2016). Data primer dalam penelitian ini akan diperoleh melalui narasumber secara langsung yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai yang di lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.

### **3.2. Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain meliputi:

#### **1. Variabel Independen (Bebas)**

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen akan diberi simbol dengan huruf “X”. Variabel-variabel independen yang digunakan antara lain:

- 1) Implementasi teknologi informasi (X1)
- 2) Iklim organisasi (X2)

#### **2. Variabel Dependen (Terikat)**

Variabel terikat atau dependen merupakan suatu jenis variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini akan diberi simbol dengan huruf “Y”. Variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja pegawai (Y).

#### **3. Variabel Intervening**

Variabel intervening atau mediasi merupakan suatu jenis variabel yang memberikan jeda antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel bebas tersebut tidak secara langsung mempengaruhi variabel terikat.

Variabel intervening akan diberi simbol huruf “Z”. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian adalah kepuasan kerja (Z).

Definisi operasional merupakan penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2016). Adapun ringkasan lengkap dari definisi operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Implementasi Teknologi Informasi (X1)	Penerapan teknologi informasi dengan menggunakan perangkat komputer yang terdiri dari <i>hardware</i> maupun <i>software</i> untuk mengolah data, termasuk dalam hal memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data sehingga menghasilkan informasi yang akurat dan berkualitas agar dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak mengalami kesulitan saat menggunakan</li> <li>2. Mengurangi kendala dalam bekerja</li> <li>3. Kesesuaian dengan tugas kerja</li> <li>4. Tingkat kesulitan rendah</li> <li>5. Kecukupan informasi yang dibutuhkan</li> </ol>
2.	Iklim Organisasi (X2)	Persepsi dari setiap anggota organisasi baik individu maupun kelompok yang membedakannya dengan organisasi lain sehingga akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi sehingga menghasilkan efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik untuk meningkatkan kinerja anggota dan kinerja organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama harmonis</li> <li>2. Saling berbagi</li> <li>3. Kehangatan antar pegawai</li> <li>4. Dukungan</li> <li>5. Konflik</li> </ol> <p>Sumber : Aryanto et al., (2019)</p>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
3.	Kepuasan Kerja (Z)	Sikap atau persaaan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dari rasa senang/tidak senang, suka/tidak suka sebagai hasil dari interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya yang tercermin dari semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja dan berhubungan dengan situasi kerja karyawan, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rasa puas akan gaji</li> <li>2. Rasa puas akan pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Rasa puas akan kesempatan promosi</li> <li>4. Rasa puas akan pengawasan atasan</li> <li>5. Rasa puas akan rekan kerja</li> </ol> Sumber : Hasibuan (2017)(Sutrisno, 2016)
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi ataupun dalam suatu unit kerja baik dari secara kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sasaran kinerja pegawai</li> <li>2. Kualitas kerja pegawai</li> <li>3. Kuantitas kerja pegawai</li> <li>4. Ketepatan waktu kerja</li> <li>5. Kedisiplinan pegawai</li> </ol> Sumber : Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2019

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian 2022

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang dengan jumlah 84 pegawai.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 84 pegawai, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian, dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian

ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Oleh sebab itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 84 responden.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan secara langsung pada pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Kuesioner merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang tertulis pada responden agar dijawab (Sugiyono, 2019). Kuesioner yang diberikan kepada responden akan berbentuk pernyataan tertutup atau terstruktur di mana pada kuesioner tersebut akan menyajikan suatu pernyataan yang harus ditanggapi oleh responden tersebut secara terstruktur mengenai tanggapan yang diberikan terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Data kuesioner ditentukan menggunakan skala *likert*. Skala likert merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Skala *Likert* dalam penelitian adalah:

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi skor = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi skor = 2
- c. Untuk jawaban “KS” kurang setuju diberi skor = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi skor = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi skor = 5

### 3.5. Uji Instrumen Penelitian

#### 3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2016). Uji validitas akan menggunakan analisis faktor, sebagai suatu cara yang dipakai untuk mencari berbagai macam faktor yang dapat menginterpretasikan hubungan /korelasi antara berbagai indikator yang akan di observasi. Sebelum dilakukan analisis faktor, akan dilakukan uji Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) terlebih dahulu.

KMO ialah indeks perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya. Apabila nilai KMO lebih besar 0,5 maka dapat dilakukan analisis faktor. Kemudian agar dapat mengetahui valid atau tidaknya indikator dilihat dengan nilai *loading factor*, apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,4, maka indikator dikatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	KMO	Indikator	Component Matrix	Keterangan
Implementasi Teknologi Informasi (X <sub>1</sub> )	0,671	X1.1	0,819	Valid
		X1.2	0,756	Valid
		X1.3	0,778	Valid
		X1.4	0,685	Valid
		X1.5	0,789	Valid
Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,784	X2.1	0,780	Valid
		X2.2	0,806	Valid
		X2.3	0,674	Valid
		X2.4	0,722	Valid
		X2.5	0,749	Valid

Variabel	KMO	Indikator	Component Matrix	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0,768	Z.1	0,746	Valid
		Z.2	0,866	Valid
		Z.3	0,834	Valid
		Z.4	0,844	Valid
		Z.5	0,829	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,835	Y.1	0,832	Valid
		Y.2	0,887	Valid
		Y.3	0,773	Valid
		Y.4	0,915	Valid
		Y.5	0,798	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 3.2 di atas, diperoleh masing-masing variabel mempunyai nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) yang lebih besar dari 0,5, artinya sampel yang digunakan telah memenuhi syarat minimal *measure sampling adequacy* (kecukupan pengukuran sampel). Setiap indikator variabel memiliki nilai *loading factor* dilihat dari nilai *component matrix* yang lebih besar dari 0,4. Artinya semua indikator yang digunakan dapat dikatakan valid.

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama (Imam Ghozali, 2016). Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $\geq 0,70$ . Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	>/<	Nilai Minimal	Keterangan
Implementasi Teknologi Informasi	0,810	>	0,70	Reliabel
Iklm Organisasi	0,800	>	0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,880	>	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,892	>	0,70	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 3.3 di atas, diperoleh semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### 3.6. Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap variabel implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, produktivitas kerja, dan kinerja pegawai. Analisis deskriptif variabel tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

### **3.6.2. Analisis Inferensial**

Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM) untuk menilai hipotesis karena memiliki kemampuan untuk memperkirakan berbagai hubungan dan saling keterkaitan hubungan ketika menerangkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi (Hair et al., 2014). Penelitian ini menggunakan SEM, karena SEM menyediakan cara pengujian yang menarik secara konseptual untuk sebuah teori. Jika seorang peneliti mengungkapkan sebuah teori dalam sebuah hubungan diantara variabel yang diukur, maka SEM akan menilai bagaimana teori sesuai dengan realita seperti yang tergambar pada data (untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel penelitian saling mempengaruhi).

Model persamaan struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) merupakan suatu teknik statistik peubah ganda (*multivariate statistics*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Dengan SEM peneliti mampu menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang

satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran. Disamping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan untuk menganalisis hubungan dua arah yang seringkali muncul dalam ilmu sosial dan perilaku (Hair et al., 2014).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel penelitian dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung (untuk mengetahui bagaimana variabel penelitian saling mempengaruhi).

#### **a. Konstruk Eksogen**

Konstruk eksogen merupakan variabel independen (bebas) yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini, variabel yang termasuk dalam kategori konstruk eksogen adalah *knowledge donating*, *work experience* dan *workplace spirituality*.

#### **b. Konstruk Endogen**

Konstruk endogen merupakan variabel dependen (tidak bebas) yang dipengaruhi oleh satu atau beberapa variabel lain dalam model. Konstruk endogen dapat mempengaruhi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen ini hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Hair et al., 2014). Pada penelitian ini terdapat 2 konstruk endogen, yaitu *employee performance* dan *innovation behavior*

### 3.6.2.1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model

Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2016). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model pengukuran dan outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya *composite reliability* untuk *block* indikator. Sedangkan outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada substantif kontennya, yaitu dengan membandingkan besarnya relatif weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2016). Model struktur atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R<sup>2</sup> untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Quares test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghozali (2016) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat dengan prosedur *bootstrapping*.

#### 1. Model Pengukuran atau Outer Model

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara lain item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2016).

*Discriminant validity* dari modek pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2016). Berikut ini rumus menghitung AVE.

$$AVE = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* ( $\rho_c$ ). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

*Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran, yaitu internal consistency yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) dalam Ghozali (2016)

dan cronbach's alpha. Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\lambda_i)^2 \rho_c}{(\lambda_i)^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\epsilon_i) = \lambda_i^2$ . Dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan  $\rho_c$  merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.  $\rho_c$  sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

## 2. Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya samadengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Dimana  $R^2_{\text{included}}$  dan  $R^2_{\text{excluded}}$  adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Nilai  $f^2$  sama dengan 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat

diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berikut ini merupakan kriteria penilaian model *Partial Least Square* yang diajukan oleh Chin (1998) dalam Ghozali (2016).

**Tabel 3.4**  
**Kriteria Penilaian PLS**

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Struktural</b>	
R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik” “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Refleksif</b>	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE) harus di atas 0.50
<i>Validitas Diskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Pengukuran Formatif</b>	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>varianceinflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis dan pembahasan akan diawali dengan proses identifikasi terhadap identitas responden penelitian terlebih dahulu yaitu seluruh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hal ini dilakukan agar data yang dihasilkan dari penyebaran kuesioner menjadi lebih mudah untuk dipahami pada pembahasan selanjutnya. Langkah selanjutnya menjelaskan hasil analisis sesuai dengan variabelnya, sehingga akan memberikan nilai prediksi terhadapnya. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, kemudian dilanjutkan pada tahap pembahasan mengenai pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **4.1. Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1. Responden Penelitian**

Analisis deskriptif responden menunjukkan identitas dari responden secara individual. Pada pembahasan atas hasil suatu penelitian, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai siapa yang menjadi responden penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah seluruh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang dengan jumlah 84 orang. Hasil pengumpulan kuesioner telah diperoleh berbagai informasi mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta masa kerja responden. Hasil pengolahan data penelitian terkait karakteristik responden adalah sebagai berikut:

#### 4.1.1.1. Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	35	41,7
2	Perempuan	49	58,3
	Total	84	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa dari 84 pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Semarang, sebagian besar berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 49 orang (58,3%), sedangkan sisanya adalah pegawai laki-laki dengan jumlah 34 orang (41,7%). Hal ini karena pekerjaan dalam BPKAD banyak pekerjaan yang memerlukan ketelitian, sehingga dianggap sangat cocok jika lebih banyak perempuan yang mengisi posisi atau bekerja dalam organisasi tersebut, sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya.

#### 4.1.1.2. Identitas Responden berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Identitas Responden berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 tahun	8	9,5
2	31 – 40 tahun	19	22,6
3	41 – 50 tahun	42	50,0
4	51 – 60 tahun	15	17,9
	Total	84	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 84 pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Semarang, sebagian besar berusia antara 41 sampai 50 tahun dengan jumlah 42 orang (50%), sedangkan paling sedikit adalah yang berusia antara 21 sampai 30 tahun dengan jumlah 8 orang (9,5%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BPKAD Semarang berada di usia produktif dan usia yang berpengalaman, sehingga dapat meningkatkan dalam hal pemikiran, pengambilan keputusan, tanggungjawab, kemampuan dan pengetahuan diharapkan akan berpengaruh dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga lebih mudah untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **4.1.1.3. Identitas Responden berdasarkan Pendidikan**

Identitas responden berdasarkan pendidikan yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Identitas Responden berdasarkan Pendidikan**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1	SMA	11	13,1
2	Diploma	13	15,5
3	Sarjana	45	53,6
4	Pascasarjana	15	17,9
	Total	84	100

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari 84 pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Semarang, sebagian besar memiliki pendidikan Sarjana dengan jumlah 45 orang (53,6%), sedangkan paling sedikit adalah yang memiliki pendidikan SMA dengan jumlah 11 orang (13,1%). Hal ini menunjukkan jika pegawai di BPKAD Semarang memiliki pendidikan yang tinggi, sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan saat perekrutan, sehingga

dengan pendidikan yang tinggi diharapkan memiliki kualitas dan kompetensi untuk bekerja dengan baik.

#### 4.1.1.4. Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja

Identitas responden berdasarkan masa kerja yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	01 – 05 tahun	8	9,5
2	06 – 10 tahun	13	15,5
3	11 – 15 tahun	18	21,4
4	16 – 20 tahun	20	23,8
5	> 20 tahun	25	29,8
	Total	84	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dari 84 pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Semarang, sebagian besar sudah bekerja selama lebih dari 20 tahun dengan jumlah 25 orang (29,8%), sedangkan paling sedikit adalah yang bekerja antara 1 sampai 5 tahun dengan jumlah 8 orang (9,5%). Hal ini menunjukkan jika dalam instansi tersebut lebih banyak pegawai senior, sehingga memiliki pengalaman yang sudah cukup lama dalam bekerja dan diharapkan lebih mudah dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

#### 4.1.2. Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk analisis menjelaskan variabel implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, yang dijabarkan ke dalam rentang skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

#### 4.1.2.1. Variabel Implementasi Teknologi Informasi

Hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel implementasi teknologi informasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

#### **Analisis Deskriptif terhadap Implementasi Teknologi Informasi**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Tidak mengalami kesulitan saat menggunakan	0	0	2	4	8	24	54	216	20	100	4,10	Tinggi
Mengurangi kendala dalam bekerja	0	0	0	0	8	24	52	208	25	125	4,25	Sangat Tinggi
Kesesuaian dengan tugas kerja	0	0	0	0	2	6	69	276	14	70	4,19	Tinggi
Tingkat kesulitan rendah	0	0	1	2	9	27	50	200	24	120	4,15	Tinggi
Kecukupan informasi yang dibutuhkan	0	0	0	0	2	6	62	248	20	100	4,21	Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,18	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap implementasi teknologi informasi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,18 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai implementasi teknologi informasi. Artinya setiap pegawai BPKAD Semarang mampu menggunakan teknologi informasi yang diterapkan dengan baik, penerapan teknologi informasi dalam BPKAD dapat mengurangi kendala-kendala yang dihadapi saat bekerja, penerapan teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan pegawai, teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi mudah digunakan, serta teknologi informasi yang diterapkan telah memberikan informasi yang dibutuhkan.

Nilai tertinggi adalah pada indikator mengurangi kendala dalam bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,25 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya semua pegawai merasa dengan Adanya penerapan teknologi informasi yang diterapkan dalam BPKAD akan dapat mengurangi kendala-kendala yang ditemui pada saat pegawai menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Nilai terendah adalah indikator tidak mengalami kesulitan saat menggunakan dengan nilai rata-rata sebesar 4,10 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun teknologi informasi dapat digunakan oleh setiap pegawai, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang merasa kesulitan saat menggunakan teknologi informasi dalam organisasi tersebut, sehingga perlu ditingkatkan lagi agar kinerjanya optimal.

#### 4.1.2.2. Variabel Iklim Organisasi

Hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel iklim organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Analisis Deskriptif terhadap Iklim Organisasi**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kerjasama harmonis	0	0	0	0	4	12	57	228	23	115	4,23	Sangat Tinggi
Saling berbagi	0	0	1	2	9	27	45	180	29	145	4,21	Tinggi
Kehangatan antar pegawai	0	0	0	0	1	3	58	232	25	125	4,29	Sangat Tinggi
Dukungan	0	0	0	0	0	0	46	184	38	190	4,45	Sangat Tinggi
Konflik	0	0	0	0	1	3	38	152	45	225	4,52	Sangat Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,34	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap iklim organisasi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 4,34 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai iklim organisasi. Artinya setiap pegawai BPKAD Semarang merasa jika ada kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja saat menyelesaikan tugas kerja, saling berbagi pengetahuan dan kemampuan kerja, tercipta suasana kerja yang sangat hangat karena setiap pegawai saling terbuka dalam melaksanakan tugas kerja, saling mendukung satu sama lain sehingga dapat bekerja lebih optimal, serta mampu meminimalisir konflik yang terjadi dalam lingkungan BPKAD Semarang.

Nilai tertinggi adalah pada indikator konflik dengan nilai indeks sebesar 4,52 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya setiap pegawai BPKAD Semarang mampu meminimalisir konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja, dimana setiap pegawai akan berusaha untuk menyelesaikan konflik kerja secepat mungkin agar iklim kerja tetap kondusif. Nilai terendah adalah indikator saling berbagi dengan nilai rata-rata sebesar 4,21 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti jika setiap pegawai memiliki kemauan untuk membagikan pengetahuan dan juga kemampuan kerjanya agar dapat memberikan manfaat pada rekan kerja lain, akan tetapi masih ada pegawai yang belum mampu menerapkan berbagai pengetahuan dengan baik, sehingga harus diminimalisir untuk kinerja lebih optimal.

#### 4.1.2.3. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Analisis Deskriptif terhadap Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Rasa puas akan gaji	0	0	0	0	1	3	62	248	21	105	4,24	Sangat Tinggi
Rasa puas akan pekerjaan itu sendiri	0	0	2	4	7	21	54	216	21	105	4,12	Tinggi
Rasa puas akan kesempatan promosi	0	0	0	0	8	24	50	200	26	130	4,21	Tinggi
Rasa puas akan pengawasan atasan	0	0	2	4	4	12	62	248	16	80	4,10	Tinggi
Rasa puas akan rekan kerja	0	0	0	0	3	9	61	244	20	100	4,20	Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,17	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 4,17 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai kepuasan kerja. Artinya setiap pegawai BPKAD Semarang merasa puas dengan besaran dan sistem gaji yang berlaku, merasa puas karena mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan, merasa puas dengan adanya kesempatan promosi bagi setiap pegawai, puas dengan sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, serta puas dengan adanya rekan kerja yang saling mendukung saat bekerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator rasa puas akan gaji dengan nilai indeks sebesar 4,24 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya setiap pegawai BPKAD Semarang merasa puas dengan besarnya pendapatan dari gaji yang diterima dalam setiap bulannya, serta merasa puas dengan sistem pembayaran gaji yang dilakukan dalam organisasi tersebut karena sesuai dengan aturan yang berlaku dalam organisasi. Nilai terendah adalah indikator rasa puas akan pengawasan atasan dengan nilai rata-rata sebesar 4,10 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti jika setiap pegawai merasa puas dengan sistem pengawasan yang sudah diterapkan dan dilakukan oleh pimpinan organisasi, tetapi masih ada yang tidak puas karena sistem pengawasan yang dilakukan belum mampu mengontrol perilaku kerja pegawai lebih optimal, sehingga perlu ditingkatkan.

#### 4.1.2.4. Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Analisis Deskriptif terhadap Kinerja Karyawan**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Sasaran kinerja pegawai	0	0	0	0	2	6	51	204	31	155	4,35	Sangat Tinggi
Kualitas kerja pegawai	0	0	0	0	5	15	54	216	25	125	4,24	Sangat Tinggi
Kuantitas kerja pegawai	0	0	0	0	4	12	62	248	18	90	4,17	Tinggi
Ketepatan waktu kerja	0	0	2	4	11	33	50	200	21	105	4,07	Tinggi
Kedisiplinan pegawai	0	0	2	4	11	33	47	188	24	120	4,11	Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap kinerja pegawai sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 4,19 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai kinerja pegawai. Artinya setiap pegawai BPKAD Semarang mampu meningkatkan prestasi kerja melalui pencapaian sasaran kerja, mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan oleh pimpinan dengan kualitas yang baik, mampu untuk menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target, mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan dengan tepat waktu, serta mampu menerapkan sikap kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator sasaran kinerja pegawai dengan nilai indeks sebesar 4,35 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya setiap pegawai BPKAD Semarang mampu menunjukkan kinerja yang optimal melalui SKP yang ditunjukkan pada akhir periode sehingga menunjukkan jika rencana dan target kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian sudah lebih optimal. Nilai terendah adalah indikator ketepatan waktu kerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,07 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti jika setiap pegawai mampu menunjukkan efektivitas kerjanya, akan tetapi masih ada pegawai yang belum mampu bekerja tepat waktu dalam menyelesaikan tugas kerja yang telah dibebankan oleh pimpinan organisasi, sehingga masih perlu ditingkatkan efektivitas kerjanya.

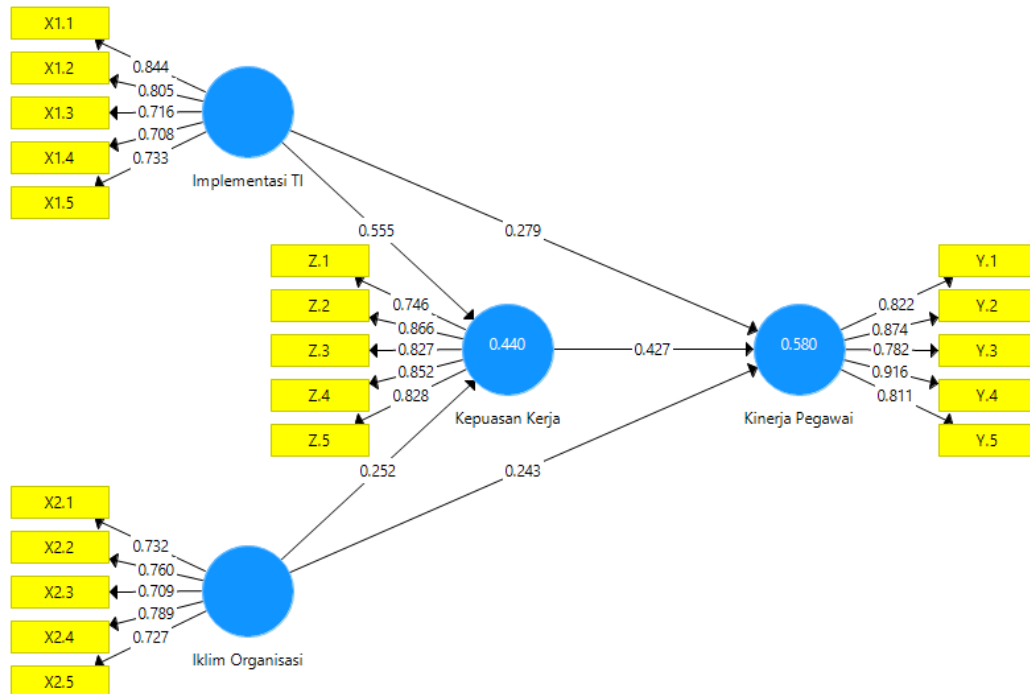
## **4.2. Analisis Inferensial**

Analisis data pada penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yang bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Hasil analisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) adalah sebagai berikut:

### **4.2.1. Outer Model**

Hasil dari *outer model* dalam penelitian dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Outer Model**



Sumber : Data primer diolah, 2022.

Gambar 4.1 menunjukkan dari masing-masing variabel yang digunakan yaitu implementasi teknologi informasi yang diukur dengan menggunakan 5 indikator (X1.1 – X1.5), iklim organisasi menggunakan 5 indikator (X2.1 – X2.5), kepuasan kerja menggunakan 5 (Z.1 – Z.5), dan variabel kinerja pegawai dengan menggunakan 5 indikator (Y.1 – Y.5). Setiap indikator variabel terdiri dari pertanyaan-pernyataan. Tanda arah panah antara indikator dengan konstruk laten adalah menuju konstruk, ini menunjukkan jika penelitian menggunakan indikator formatif yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan variabel.

#### 4.2.1.1. Validitas *Convergent*

Validitas *convergent* indikator reflektif dengan menggunakan program *Smart PLS 3.3* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator

konstruknya. Apabila menggunakan program Smart PLS untuk penelitian bersifat *explonatory*, maka kriteria untuk lulus uji validitas adalah nilai *loading factor* antara 0,6-0,7 dapat diterima. Hasil *outer loading* pada masing-masing indikator dari variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil *Outer Loading***

	<b>Implementasi TI</b>	<b>Iklim Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
X1.1	0,844			
X1.2	0,805			
X1.3	0,716			
X1.4	0,708			
X1.5	0,733			
X2.1		0,732		
X2.2		0,760		
X2.3		0,709		
X2.4		0,789		
X2.5		0,727		
Z.1			0,746	
Z.2			0,866	
Z.3			0,827	
Z.4			0,852	
Z.5			0,828	
Y.1				0,822
Y.2				0,874
Y.3				0,782
Y.4				0,916
Y.5				0,811

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil uji *outer loading* pada tabel 4.9, diperoleh bahwa nilai *outer loading* pada masing-masing indikator lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan jika masing-masing indikator pada variabel implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pgeawai dapat dikatakan

valid. Hasil tersebut berarti jika indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

Uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Indikator pada suatu variabel dianggap valid secara diskriminan, jika variabel tersebut memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar daripada variabel lain. Hasil *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Cross Loading**

	<b>Implementasi TI</b>	<b>Iklim Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
X1.1	0,844	0,104	0,518	0,562
X1.2	0,805	0,049	0,645	0,481
X1.3	0,716	0,326	0,307	0,363
X1.4	0,708	0,327	0,426	0,510
X1.5	0,733	0,244	0,356	0,317
X2.1	0,200	0,732	0,258	0,274
X2.2	0,222	0,760	0,209	0,333
X2.3	0,150	0,709	0,338	0,320
X2.4	0,234	0,789	0,354	0,496
X2.5	0,097	0,727	0,246	0,286
Z.1	0,484	0,309	0,746	0,492
Z.2	0,519	0,217	0,866	0,631
Z.3	0,559	0,236	0,827	0,519
Z.4	0,531	0,393	0,852	0,649
Z.5	0,450	0,444	0,828	0,553
Y.1	0,503	0,423	0,510	0,822
Y.2	0,459	0,351	0,525	0,874
Y.3	0,419	0,370	0,644	0,782
Y.4	0,593	0,392	0,641	0,916
Y.5	0,546	0,468	0,584	0,811

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil *cross loading* pada tabel 4.10, diperoleh bahwa hasil analisis diperoleh nilai *cross loading* pada setiap indikator variabel memiliki nilai yang lebih jika besar dibandingkan variabel lainnya. Berdasarkan hasil *cross*

*loading* tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini memadai. Selain hasil *cross loading*, *Average Variant Extracted* (AVE) juga dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan, dengan syarat masing-masing variabel bernilai  $> 0,5$ . Hasil uji *Average Variant Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji *Average Variant Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Implementeasi Teknologi Informasi	0,582
Iklm Organisasi	0,553
Kepuasan Kerja	0,680
Kinerja Pegawai	0,709

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11, menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh nilai *Average Variant Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel dalam penelitian ini lebih besa dari 0,5. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika masing-masing variabel dapat dianggap valid secara diskriminan.

#### **4.2.1.2. *Composite Reliability***

Pada *Partial Least Square*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, serta nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Hasil *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12**

**Hasil Uji Reliabilitas *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Implementeasi Teknologi Informasi	0,874
Iklim Organisasi	0,861
Kepuasan Kerja	0,914
Kinerja Pegawai	0,924

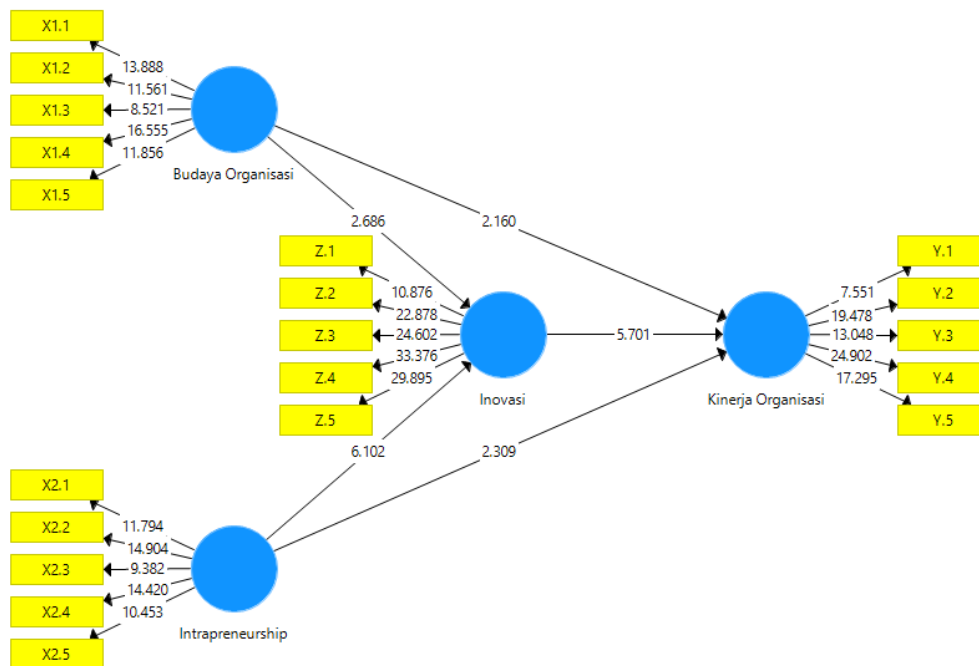
Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa dari hasil uji analisis diperoleh nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel dalam penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan jika konstruk setiap variabel penelitian dapat dikatakan reliabel dan telah memenuhi syarat untuk diteliti.

**4.2.2. Inner Model**

Model struktural (*inner model*) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2  
Inner Model**



Sumber : Data primer diolah, 2022

#### 4.2.2.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini akan dilakukan dengan melihat dari besarnya nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai nilai VIF < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Implementasi TI</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
<b>Implementasi TI</b>			1,065	1,615
<b>Iklm Organisasi</b>			1,065	1,179
<b>Kepuasan Kerja</b>				1,786
<b>Kinerja Pegawai</b>				

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas tabel 4.13, diperoleh masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam model pertama maupun model kedua memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10, artinya dalam kedua model regresi tersebut tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Hasil ini dapat disimpulkan jika kedua model regresi linear tidak terdapat adanya gejala multikolinearitas.

#### 4.2.2.2. *R-Square*

*R-Square* digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya bahwa variabel independen dapat hampir memberikan semua informasi yang

dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil *R-Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.440	0.426
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.580	0.565

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14, diperoleh besarnya nilai *R Square* pada model pertama adalah 0,440. Hal ini berarti bahwa implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi mampu menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja sebesar 44,0% ( $0,440 \times 100\%$ ), sedangkan sisanya sebesar 56,0% variasi variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

Nilai *R Square* pada model kedua adalah 0,580. Hal ini berarti bahwa implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 58,0% ( $0,580 \times 100\%$ ), sedangkan sisanya sebesar 42,0% variasi variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model. Nilai yang tinggi mengindikasikan jika model struktural yang pertama sudah baik.

#### **4.2.2.3. Analisis Model Persamaan Regresi**

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis regresi linear dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Model Persamaan Regresi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Implementasi TI -> Kepuasan Kerja	0.555	0.555	0.081	6.820	<b>0.000</b>
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.252	0.269	0.087	2.899	<b>0.004</b>
Implementasi TI -> Kinerja Pegawai	0.279	0.278	0.097	2.869	<b>0.004</b>
Iklm Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.243	0.261	0.091	2.664	<b>0.008</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.427	0.414	0.113	3.783	<b>0.000</b>

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa dari hasil analisis, model persamaan regresi linear pertama yang dihasilkan dapat dituliskan sebagai berikut:

Model persamaan pertama:

$$Z = 0,555 X_1 + 0,252 X_2$$

Berdasarkan atas persamaan model pertama, maka dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel implementasi teknologi informasi (b1) sebesar 0,555 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika tingkat implementasi teknologi informasi dalam organisasi semakin tinggi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan semakin meningkat.
2. Nilai koefisien regresi variabel iklim organisasi (b2) sebesar 0,252 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika tingkat kenyamanan iklim organisasi dalam lingkungan organisasi semakin tinggi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan semakin meningkat.

Model persamaan pertama:

$$Y = 0,279 X_1 + 0,243 X_2 + 0,427 Z$$

Berdasarkan atas persamaan model pertama, maka dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel implementasi teknologi informasi (b3) sebesar 0,279 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika tingkat implementasi teknologi informasi dalam organisasi semakin tinggi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin meningkat.
2. Nilai koefisien regresi variabel iklim organisasi (b4) sebesar 0,243 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika iklim yang ada dalam lingkungan organisasi semakin nyaman dan kondusif, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin meningkat.
3. Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (b5) sebesar 0,427 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika tingkat kepuasan kerja yang dialami dan dirasakan oleh pegawai semakin tinggi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin meningkat.

#### **4.2.2.4. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan agar dapat mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau individual. Uji hipotesis akan dilakukan dengan cara membandingkan nilai t statistic dengan nilai t tabel dan P values dengan 0,05. Apabila nilai t statistic > 1,96, serta nilai p value

< 0,05, maka hasilnya adalah menolak hipotesis nol (H<sub>0</sub>), Sebaliknya apabila nilai t statistic < 1,96 dan P value > 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (H<sub>0</sub>). Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Hipotesis**

	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Implementasi TI -&gt; Kepuasan Kerja</b>	6.820	<b>0.000</b>
<b>Iklim Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	2.899	<b>0.004</b>
<b>Implementasi TI -&gt; Kinerja Pegawai</b>	2.869	<b>0.004</b>
<b>Iklim Organisasi -&gt; Kinerja Pegawai</b>	2.664	<b>0.008</b>
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	3.783	<b>0.000</b>

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15 di atas, pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1 : Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

Nilai t *statistic* variabel implementasi teknologi informasi sebesar 6,820 dan nilai P-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $6,820 > 1,96$  dan nilai P values nya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H<sub>1</sub>) yang menyatakan implementasi teknologi informasi

berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

**Hipotesis 2 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

Nilai *t statistic* variabel iklim organisasi sebesar 2,899 dan nilai *P-values* sebesar 0,004. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel yaitu  $2,899 > 1,96$  dan nilai *P values* nya 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

**Hipotesis 3 : Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Nilai *t statistic* variabel implementasi teknologi informasi sebesar 2,869 dan nilai *P-values* sebesar 0,004. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel yaitu  $2,869 > 1,96$  dan nilai *P values* nya 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) yang menyatakan implementasi teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

**Hipotesis 4 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Nilai *t statistic* variabel iklim organisasi sebesar 2,664 dan nilai P-values sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t tabel* yaitu  $2,664 > 1,96$  dan nilai P values nya 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

**Hipotesis 5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Nilai *t statistic* variabel kepuasan kerja sebesar 3,883 dan nilai P-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t tabel* yaitu  $3,883 > 1,96$  dan nilai P values nya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima (H4) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

**4.2.2.5. Uji Intervening**

Uji intervening pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Uji intervening dalam penelitian juga akan diketahui dengan

melihat nilai koefisien dari *Specific Indirect Effects* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis jalur dari pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Intervening**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Implementasi TI -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.237	0.232	0.078	3.036	<b>0.003</b>
<b>Iklim Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.107	0.111	0.048	2.256	<b>0.025</b>

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan pada tabel 4.17 di atas, hasil uji intervening diperoleh besarnya nilai *t statistic path coefficient* variabel implementasi teknologi informasi sebesar 3,036 dengan nilai p values 0,003. Nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel  $3,036 > 1,96$  dan p values 0,003 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai *t statistic path coefficient* iklim organisasi 2,256 dengan nilai p values sebesar 0,025. Berdasarkan nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel  $2,256 > 1,96$  dan p values 0,025 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika kepuasan

kerja dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **4.3. Pembahasan**

Pembahasan mengenai pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh implementasi teknologi informasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis satu dapat diterima. Artinya bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan adanya penerapan teknologi informasi yang semakin tinggi dalam suatu organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika implementasi teknologi informasi dalam dapat menjadi unsur yang berperan penting dalam membentuk rasa puas dari seorang pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan dengan penerapan teknologi informasi yang semakin baik akan menjadikan pekerjaan lebih mudah dikerjakan, semakin bermanfaat, akan menambah produktivitas kerja, meningkatkan efektivitas, dan mengembangkan kinerja dari pekerjaan dapat membuat pegawai merasa puas dalam bekerja. Adanya penerapan teknologi informasi

akan mempermudah setiap pekerjaan yang dilakukan, sehingga pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang akan lebih terbantu dalam menyelesaikan tugas kerja, dampaknya pada peningkatan rasa puas dari pegawai Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.

Hasil tersebut juga menunjukkan semakin baik implementasi teknologi informasi yang diukur dengan indikator tidak mengalami kesulitan saat menggunakan, mengurangi kendala dalam bekerja, kesesuaian dengan tugas kerja, tingkat kesulitan yang rendah, dan kecukupan informasi yang dibutuhkan dapat menilai jika penerapan teknologi informasi sudah baik, karena banyaknya yang memberikan tanggapan setuju terhadap indikator-indikator tersebut, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Karlinda & Sari (2022), Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan penerapan teknologi informasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.

## **2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima. Artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif dalam lingkungan organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika iklim organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja yang

dialami oleh Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hasil ini mengindikasikan jika untuk menciptakan kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai, sudah seharusnya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang harus selalu memperhatikan lingkungan dimana setiap pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut menunjukkan pentingnya iklim dalam organisasi yang kondusif, sehingga pegawai akan menjadi lebih puas dalam bekerja.

Hasil tersebut juga menunjukkan dengan semakin baik iklim organisasi yang diukur dengan kerjasama harmonis, saling berbagi, kehangatan antar pegawai, dukungan, dan konflik dapat menjadi pertimbangan bagi pegawai dalam menilai iklim organisasi yang tercipta dalam lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan sebagian responden memberikan tanggapan setuju, yang berarti iklim organisasi dalam lingkungan kerja BPKAD Semarang sudah baik, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021) dan Syandriadi (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis tiga dapat diterima. Artinya bahwa implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut

berarti dengan semakin tinggi penerapan teknologi informasi yang ada dalam suatu organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi teknologi informasi yang tinggi dalam suatu organisasi dapat menjadi faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan dengan tingginya penerapan teknologi dari sistem informasi dalam program BPKAD Semarang, dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini karena sebagai sarana pendukung kerja, teknologi informasi memiliki peran penting dan sangat dibutuhkan dalam mendukung kegiatan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Adanya penerapan teknologi informasi yang semakin baik dalam organisasi juga diharapkan dapat mendukung capaian hasil kerja pegawai. Oleh sebab itu, setiap pegawai diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan mengoperasikan teknologi informasi yang diterapkan agar hasil kerja akan menjadi lebih optimal.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagai besar responden telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Hal tersebut berarti jika dalam Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang, penerapan teknologi informasi yang dilakukan sudah optimal, karena mampu menggunakan teknologi informasi yang diterapkan dengan baik, penerapan teknologi informasi dalam BPKAD dapat mengurangi kendala-kendala yang dihadapi saat bekerja, penerapan teknologi informasi

sesuai dengan kebutuhan pegawai, teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi mudah digunakan, serta teknologi informasi yang diterapkan telah memberikan informasi yang dibutuhkan. Hal tersebut berdampak terhadap kinerja pegawai yang semakin meningkat. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian Amalya et al., (2021), Apriliani & Wijaya (2021), Indah et al., (2021), Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis empat dapat diterima. Artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif dalam lingkungan organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika iklim organisasi juga dapat menjadi salah satu faktor yang memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan jika peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai jika lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja setiap pegawainya. Iklim organisasi dalam BPKAD Semarang dapat menjadi pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung

terhadap kinerja pegawainya. Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa nyaman sehingga akan dapat memungkinkan pegawai BPKAD Semarang untuk berkerja lebih optimal.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagai besar responden telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Hal tersebut berarti jika iklim organisasi yang tercipta pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang sudah sangat kondusif, karena ada kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja saat menyelesaikan tugas kerja, saling berbagai pengetahuan dan kemampuan kerja, tercipta suasana kerja yang sangat hangat karena setiap pegawai saling terbuka dalam melaksanakan tugas kerja, saling mendukung satu sama lain sehingga dapat bekerja lebih optimal, serta mampu meminimalisir konflik yang terjadi dalam lingkungan BPKAD Semarang. Hal tersebut memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Imron et al., (2020) yang menyatakan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang semakin baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis lima dapat diterima. Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan

semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam suatu organisasi, maka kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai menjadi faktor yang berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari pengaruhnya yang paling dominan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga mengindikasikan dengan adanya rasa puas yang dirasakan pegawai saat bekerja, akan memberikan pengaruh besar dalam peningkatan kinerjanya. Hal ini karena pegawai yang merasakan tingkat kepuasan kerja tinggi, lebih menikmati dan lebih nyaman terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Adanya kepuasan kerja yang dirasakan, maka pegawai BPKAD Semarang akan semakin semangat untuk melakukan pekerjaan dan berdampak pada kinerjanya yang semakin meningkat.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai kepuasan kerja. Hal ini berarti jika pegawai BPKAD Semarang telah merasa puas dalam bekerja, karena besaran dan sistem gaji yang berlaku, merasa puas karena mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan, merasa puas dengan adanya kesempatan promosi bagi setiap pegawai, puas dengan sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, serta puas dengan adanya rekan kerja yang saling mendukung saat bekerja. Hal-hal tersebut telah memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini

sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021), Karlinda & Sari (2022), dan Sriyaningsih et al., (2022) yang kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil ringkasan dari uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut 4.18 berikut:

**Tabel 4.18**  
**Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Nilai t Hitung</b>	<b>Keterangan</b>
H1	Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	6,820	Hipotesis diterima
H2	Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	2,899	Hipotesis diterima
H3	Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	2,869	Hipotesis diterima
H4	Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	2,664	Hipotesis diterima
H5	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	3,783	Hipotesis diterima

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh implementasi teknologi informasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang, maka kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan adanya penerapan teknologi informasi yang semakin tinggi dalam suatu organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif dalam lingkungan organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.
3. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi penerapan teknologi informasi yang ada dalam suatu organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan terciptanya iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif dalam lingkungan organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam suatu organisasi, maka kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin tinggi.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Dari hasil penelitian yang dihasilkan, maka penulis akan memberi implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi teknologi informasi yang semakin baik akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Karlinda & Sari (2022), Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan penerapan teknologi informasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.
2. Iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021) dan Syandriadi (2021) yang

menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

3. Implementasi teknologi informasi yang semakin baik akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Amalya et al., (2021), Apriliani & Wijaya (2021), Indah et al., (2021), Karlinda & Sari (2022), Suryani et al., (2021) dan Sriyaningsih et al., (2022) yang menyatakan implementasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Iklim organisasi yang semakin nyaman dan kondusif akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Muizah et al., (2021), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja yang semakin tinggi dirasakan oleh pegawai akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Manuaba et al., (2020), Putri et al., (2021), Syandriadi (2021), Karlinda & Sari (2022), dan Sriyaningsih et al., (2022) yang kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Adapun implikasi penelitian ini bagi pihak manajemen antara lain:

1. Berkaitan dengan implementasi teknologi informasi, apabila pimpinan dari Badan Pengelola Keuangan dan Ased Daerah (BPKAD) Kota Semarang

menginginkan penerapan teknologi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, maka pimpinan mengharuskan setiap pegawai yang bekerja dala BPKAD Semarang mampu menggunakan teknologi informasi yang diterapkan dengan baik, penerapan teknologi informasi dalam BPKAD dapat mengurangi kendala-kendala yang dihadapi saat bekerja, penerapan teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan pegawai, teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi mudah digunakan, serta teknologi informasi yang diterapkan telah memberikan informasi yang dibutuhkan.

2. Berkaitan dengan iklim organisasi, apabila pimpinan dari Badan Pengelola Keuangan dan Ased Daerah (BPKAD) Kota Semarang ingin menciptakan iklim organisasi yang kondusif, maka harus menumbuhkan kerjasama yang harmonis antara pegawai BPKAD Semarang saat menyelesaikan tugas kerja, saling berbagai pengetahuan dan kemampuan kerja, tercipta suasana kerja yang sangat hangat dalam BPKAD dengan adanya rasa saling terbuka antara pegawai dalam melaksanakan tugas kerja, pegawai BPKAD harus saling mendukung satu sama lain sehingga dapat bekerja lebih optimal, serta mampu meminimalisir konflik yang terjadi dalam lingkungan BPKAD Semarang.
3. Berkaitan dengan kepuasan kerja, apabila pimpinan dari Badan Pengelola Keuangan dan Ased Daerah (BPKAD) Kota Semarang menginginkan jika tingkat kepuasan kerja pegawai BPKAD Kota Semarang dapat terbentuk, maka harus meningkatkan ras puas dengan besaran dan sistem gaji yang berlaku dalam BPKAD Kota Semarang, meningkatkan rasa puas pegawai BPKAD akan kemampuan menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan, rasa puas

dengan adanya kesempatan promosi bagi setiap pegawai, rasa puas dengan sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, serta rasa puas dengan adanya rekan kerja yang saling mendukung saat bekerja.

#### **5.4. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran-saran yang diberikan oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan implementasi teknologi informasi dalam organisasi tersebut, agar dapat meningkatkan kinerja lebih optimal, terutama berkaitan dengan kemampuan untuk menghadapi tingkat kesulitan dalam memanfaatkan teknologi informasi yang tersedia. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan pegawai terhadap penggunaan teknologi yang dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan berbasis teknologi dalam organisasi.
2. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan iklim organisasi yang tercipta dalam BPKAD Semarang, terutama meningkatkan kemauan saling berbagai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menanamkan sikap saling peduli antara rekan kerja dan menempatkan prinsip *knowledge sharing* dalam organisasi tersebut, sehingga pegawai akan menerapkan *knowledge sharing* dengan baik.
3. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama berhubungan dengan meningkatkan rasa puas akan pekerjaan itu sendiri dan pengawasan karena masih mendapat

tanggapan tidak setuju. Peningkatan tersebut dapat dilakukan misalnya dengan cara meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dari pegawai agar mereka lebih siap untuk mengerjakan segala tugas kerja yang akan dibebankan, serta pimpinan organisasi tidak perlu menerapkan pengawasan setiap kegiatan yang dilakukan pegawai terlalu ketat, sehingga pegawai akan merasa lebih nyaman dan tidak merasa diintimidasi dalam bekerja.

### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa masih ada keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain

1. Proses pengumpulan data melalui kuesioner yang memakan waktu cukup lama yaitu satu bulan bahkan lebih yang digunakan untuk mengumpulkan data primer yang akan dianalisis mengingat peneliti yang sering berada di luar kota atau tidak berada satu wilayah dengan responden, sedangkan waktu penelitian sangat terbatas, sehingga lebih banyak waktu yang terbuang dalam menunggu data primer tersebut terkumpul.
2. Nilai koefisien determinasi yang masih 44% dan 58% yang berarti bahwa variabel bebas yang digunakan masih belum tinggi dalam menjelaskan variasi atau memprediksi variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dari keterbatasan tersebut, diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan peningkatan hasil penelitian yang berkaitan nilai koefisien determinasi. Keterbatasan tersebut terjadi karena pada penelitian ini hanya menggunakan dua variabel bebas saja yaitu hanya implementasi

teknologi informasi dan iklim organisasi, sedangkan masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### **5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Adanya keterbatasan tersebut, maka diharapkan untuk penelitian selanjutnya:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih mempersiapkan kuesioner sebagai alat untuk memperoleh data primer yang dibutuhkan untuk analisis data dengan lebih baik. Peneliti sebaiknya memberikan kuesioner kepada sampel dari jauh hari agar sampel dapat memahami isi dari kuesioner tersebut, sehingga tidak membutuhkan waktu lama dalam pengumpulan data.
2. Bagi penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menambah jumlah variabel bebas yang digunakan, yang diharapkan akan dapat meningkatkan komitmen organisais dan kinerja pegawai. Misalnya dengan cara menambah variabel kemampuan kerja, keterampilan kerja, *knowledge sharing*, pengalaman kerja, *workplcae spirituality*, serta variabel lainnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih baik dan lebih akurat atau lebih besar dalam memprediksi komitmen organisasi dan kinerja pegawai untuk jangka panjangnya dan mendapatkan hasil prediksi yang lebih besar dan lebih meyakinkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Afriyelnaidi, Akos, M., & Abdurrahman, A. (2018). Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi dan Disiplin Kerja Pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 2(1), 63–73.
- Amalya, S. R., Basalamah, M. S. A., Kamidin, M., Murfat, M. Z., & Taufan, R. R. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Studi PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan. *Center of Economic Student Journal*, 4(2), 56–61.
- Aminah, Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi Dan Pelayanan Publik*, VIII(2), 290–305.
- Apriliani, N. K. A., & Wijaya, P. Y. (2021). Peran Komunikasi dan Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 954–961.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Aryanto, R. W., Astuti, E. S., & Kumadji, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja (Kajian pada Karyawan Koperasi Grup Cipta Sejahtera). *Profit : Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 24–29.
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2013). *Accounting Information System*. Salemba Empat.
- Devina, G., & Indriyani, R. (2018). Pengaruh Organizational Climate terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Sharing Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT Suryamasinka Semestaraya. *Agora*, 6(1), 1–9.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit

Universitas Diponegoro.

- Firdianti, A. (2018). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*. Gre Publishing.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Cetakan VI). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hariyani, T. (2014). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Minat Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Di BKKBN Kabupaten Madiun. *ASSETS: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(2), 75–84.
- Harmius, Yunus, M., & Musnadi, S. (2021). The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviour and its Impact on Employee Performance at Pidie Jaya Regional Secretariat Office. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(2), 75–91.
- Harnyoto, Sawitri, D., & Naser, J. A. (2020). Analisis Remunerasi, Self Efficacy, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil Politeknik Angkatan Darat di Malang. *Journal Of Economics and Management*, 21(1), 57–67.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Imron, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Compensation Effects and Organizational Climate on Employee's Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 300–307.
- Indah, D. P., Widyastuti, T., & Salim, F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bogor dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobisman*, 5(3), 225–241.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka.

- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). BPFEE-Yogyakarta.
- Kadir, A. (2014). *Pengenalan Sistem Informasi*. Andi Offset.
- Kadir, A., & Triwahyuni, T. C. (2013). *Pengantar Teknologi Informasi*. Andi.
- Karlinda, A. E., & Sari, S. (2022). Implementasi Teknologi Informasi dan Job Flexibility terhadap Kinerja Driver Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mitra Gojek (Go-Ride) di Kota Bukittinggi. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 6(1), 136–148.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., & Widnyana, I. W. (2020). Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718–21728.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Dua.). CV. Alfabeta.
- Muizah, F., Natsir, M., & Hidayatullah, S. (2021). The Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Organizational Commitment as A Mediation. *International Journal of Commerce and Management Research*, 7(4), 19–23.
- Mulyadi, D. (2015). *Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Alfabeta.
- Nurliana, L. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kepala Desa Ciharalang Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(3), 67–75.
- Nurliza, & Manurung, A. D. R. (2017). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kompetensi, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

- (Studi Kasus: Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum Kementerian Hukum dan Ham RI). *Jurnal SWOT*, VII(3), 604–616.
- Pasaribu, E. K., & Indrawati, A. D. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12), 7785–7809.
- Putri, N. O., Abduh, T., & Remmang, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 97–103.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Salemba Empat.
- Sagay, I. F. P., Tewal, B., & Sendow, G. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Bitung. *Jurnal EMBA*, 6(3), 1708–1717.
- Sayudha, V. B. T. (2020). Utilization and Suitability of the Information Technology Task Against the Performance of Semarang Tax Office. *Economics and Accounting Journal*, 3(3), 195–202.
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, T. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Bekasi. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 5(3), 123–127.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Kencana.
- Sriyaningsih, Wartini, N. N. P., & Nursaid. (2022). Analysis of the Effect of Work From Home and the Use of Information Technology on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at the Lumajang Regional Forestry Service Branch and Jember Regional Forestry Service Branch). *International Journal of Management Science and Information Technology*, 2(1), 45–55.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, N. K., Warmana, G. O., & Wiguna, I. N. A. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Tehnologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Propinsi Bali). *Jurnal Imagine*, 1(1), 1–11.
- Susanto, A. (2017). *Sistem Informasi Akuntansi – Pemahaman Konsep Secara Terpadu*. Lingga Jaya.
- Sutabri, T. (2014). *Pengantar Teknologi Informasi*. Andi.
- Sutarman. (2012). *Pengantar Teknologi Informasi*. PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Syandriadi, T. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kalimantan Barat. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 09(02), 133–142.
- Taufik, M., & Isril. (2013). Implementasi Peraturan Daerah Badan Permusyawaratan Desa. *Jurnal Kebijakan Publik*, 4(2), 119–218.
- Wahab, S. A. (2014). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Perasada.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2016). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat.

# **LAMPIRAN – LAMPIRAN**



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945  
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

---

Semarang,.....2022

Dengan hormat,

Saya Nusworo Hardjoko, Mahasiswa Program Magister Manajemen Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus Semarang, saat ini sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan program Strata 2 dengan topik **“Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi dan Iklim Organisasi Pada Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon dengan hormat kepada bapak /ibu /saudara (i) agar dapat sedikit meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner ini. Jawaban yang bapak /ibu /saudara (i) berikan tidak ada jawaban yang benar atau salah dan terjamin kerahasiaannya.

Atas kesediaannya meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya menyampaikan terimakasih.

Hormat saya,

(Nusworo Hardjoko)

**I. IDENTITAS RESPONDEN:**

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini : . . . . . tahun.
4. Pendidikan : (Pilih salah satunya)
  - a. SMU/SMK
  - b. Diploma
  - c. Sarjana
  - d. Pascasarjana
5. Masa Kerja : (Pilih salah satunya)
  - a. 1 – 5 tahun
  - b. 6 – 10 tahun
  - c. 11 – 15 tahun
  - d. 16 – 20 tahun
  - e. Lebih dari 20 tahun

**II. PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak /ibu /saudara (i) dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

**Keterangan Nilai:**

- 5 : SS (Sangat Setuju)**  
**4 : S (Setuju)**  
**3 : KS (Kurang Setuju)**  
**2 : TS (Tidak Setuju)**  
**1 : STS (Sangat Tidak Setuju)**

## DAFTAR PERTANYAAN

### Variabel Implementasi Teknologi Informasi (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Setiap pegawai mampu menggunakan teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi dengan baik tanpa mengalami kesulitan					
2.	Adanya penerapan teknologi informasi yang diterapkan dalam BPKAD dapat mengurangi kendala-kendala yang ditemui saat bekerja					
3.	Adanya penerapan teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk melaksanakan tugas kerja					
4.	Teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi mudah digunakan oleh setiap pegawainya					
5.	Adanya teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi telah memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan					

### Variabel Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Setiap pegawai mampu menciptakan kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja saat menyelesaikan tugas kerja					
2.	Setiap pegawai akan membagikan pengetahuan dan kemampuan kerja yang dimiliki untuk membantu rekan kerja lain yang kesulitan					
3.	Suasana kerja di BPKAD Semarang sangat hangat karena setiap pegawai saling terbuka dalam melaksanakan tugas kerja					
4.	Setiap pegawai BPKAD Semarang selalu saling mendukung satu sama lain sehingga dapat bekerja lebih optimal					
5.	Setiap pegawai mampu meminimalisir konflik yang terjadi dalam lingkungan BPKAD Semarang					

**Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa puas dengan besaran dan sistem gaji yang berlaku dalam organisasi tersebut					
2.	Saya merasa puas karena mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan					
3.	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan bagi setiap pegawai untuk dipromosikan ke jabatan lebih tinggi					
4.	Saya merasa puas dengan sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi					
5.	Saya merasa puas dengan adanya rekan kerja yang saling mendukung dalam setiap proses penyelesaian kerja					

**Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Setiap pegawai mampu meningkatkan prestasi kerja melalui pencapaian sasaran kerja dengan baik					
2.	Setiap pegawai mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan oleh pimpinan dengan kualitas yang baik					
3.	Setiap pegawai mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan pimpinan					
4.	Setiap pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan dengan tepat waktu					
5.	Setiap pegawai mampu menerapkan sikap kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja					

**Lampiran 2**

**TABULASI DATA**

No	Implemnetasi TI					Iklim Organisasi					Kepuasan Kerja					Kinerja Pegawai				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
9	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
15	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
18	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Implemnetasi TI					Iklim Organisasi					Kepuasan Kerja					Kinerja Pegawai				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
21	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
26	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
30	3	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	3	2	3	4	3	3	2	2
31	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
32	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5
33	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
35	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
38	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
40	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
43	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Implemnetasi TI					Iklim Organisasi					Kepuasan Kerja					Kinerja Pegawai				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
44	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
45	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
46	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
49	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2
50	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
51	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
52	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
54	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
57	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
59	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
63	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
66	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

No	Implemnetasi TI					Iklim Organisasi					Kepuasan Kerja					Kinerja Pegawai				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
67	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3
68	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
69	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
71	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
74	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
75	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
78	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
79	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
81	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3

### Lampiran 3

## HASIL OUTPUT DATA

### VALIDITAS

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	164.296
	df	10
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

Component  
1

X1.1	.819
X1.2	.756
X1.3	.778
X1.4	.685
X1.5	.789

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	125.683
	df	10
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

Component  
1

X2.1	.780
X2.2	.806
X2.3	.674
X2.4	.722
X2.5	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	227.659
	df	10
	Sig.	.000

### Component Matrix<sup>a</sup>

Component

1

Z.1	.746
Z.2	.866
Z.3	.834
Z.4	.844
Z.5	.829

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	258.661
	df	10
	Sig.	.000

### Component Matrix<sup>a</sup>

Component

1

Y.1	.832
Y.2	.887
Y.3	.773
Y.4	.915
Y.5	.798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## RELIABILITAS

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	5

### 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	16.7262	2.611	.689	.745
X1.2	16.6190	2.865	.626	.765
X1.3	16.6667	3.430	.614	.781
X1.4	16.6667	2.900	.527	.802
X1.5	16.6071	3.229	.618	.772

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	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	17.4762	2.758	.637	.745
X2.2	17.4881	2.325	.655	.742
X2.3	17.4167	3.065	.502	.785
X2.4	17.2500	2.937	.555	.770
X2.5	17.1786	2.823	.588	.760

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

### 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	16.6310	3.922	.619	.876
Z.2	16.7500	3.057	.782	.838
Z.3	16.6548	3.289	.730	.851
Z.4	16.7738	3.358	.744	.847
Z.5	16.6667	3.671	.721	.854

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	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	16.5833	4.415	.720	.873
Y.2	16.6905	4.168	.805	.854
Y.3	16.7619	4.666	.657	.886
Y.4	16.8571	3.570	.858	.839
Y.5	16.8214	3.835	.697	.883

## FREKUENSI VARIABEL

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	8	9.5	9.5	11.9
	4.00	54	64.3	64.3	76.2
	5.00	20	23.8	23.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.5	9.5	9.5
	4.00	51	60.7	60.7	70.2
	5.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	69	82.1	82.1	83.3
	5.00	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	9	10.7	10.7	11.9
	4.00	50	59.5	59.5	71.4
	5.00	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	62	73.8	73.8	76.2
	5.00	20	23.8	23.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	57	67.9	67.9	72.6
	5.00	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	9	10.7	10.7	11.9
	4.00	45	53.6	53.6	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	58	69.0	69.0	70.2
	5.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	46	54.8	54.8	54.8
	5.00	38	45.2	45.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	38	45.2	45.2	46.4
	5.00	45	53.6	53.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	62	73.8	73.8	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	7	8.3	8.3	10.7
	4.00	54	64.3	64.3	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.5	9.5	9.5
	4.00	50	59.5	59.5	69.0
	5.00	26	31.0	31.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	4	4.8	4.8	7.1
	4.00	62	73.8	73.8	81.0
	5.00	16	19.0	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	61	72.6	72.6	76.2
	5.00	20	23.8	23.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	51	60.7	60.7	63.1
	5.00	31	36.9	36.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.0	6.0	6.0
	4.00	54	64.3	64.3	70.2
	5.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	62	73.8	73.8	78.6
	5.00	18	21.4	21.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Y.4**

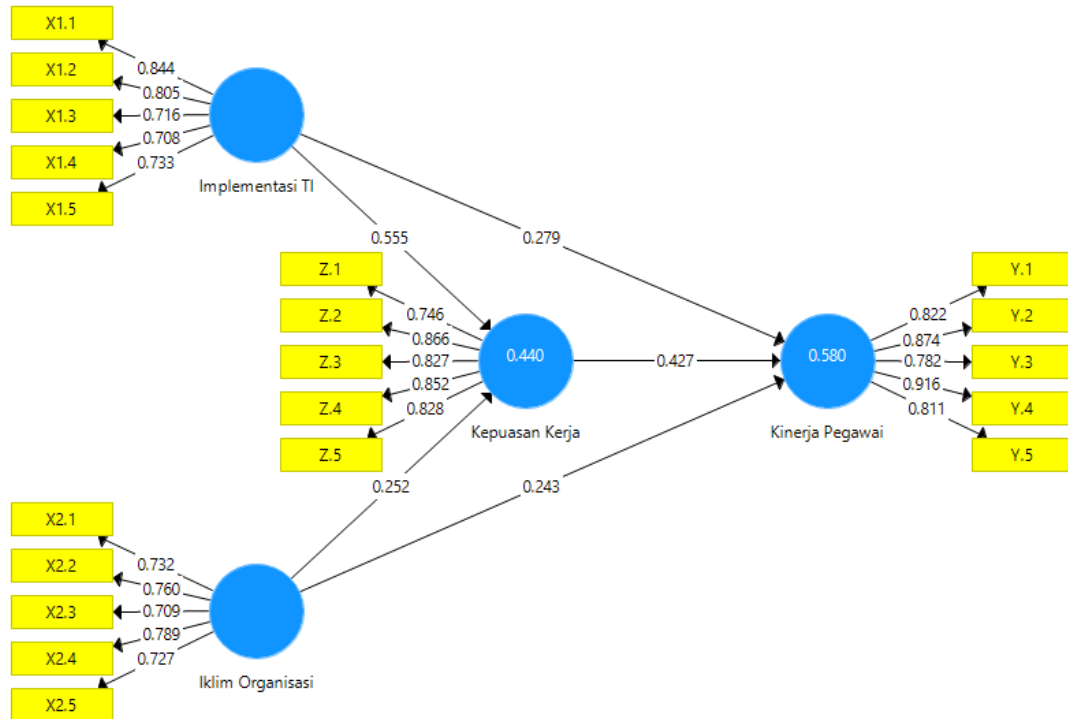
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	11	13.1	13.1	15.5
	4.00	50	59.5	59.5	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Y.5**

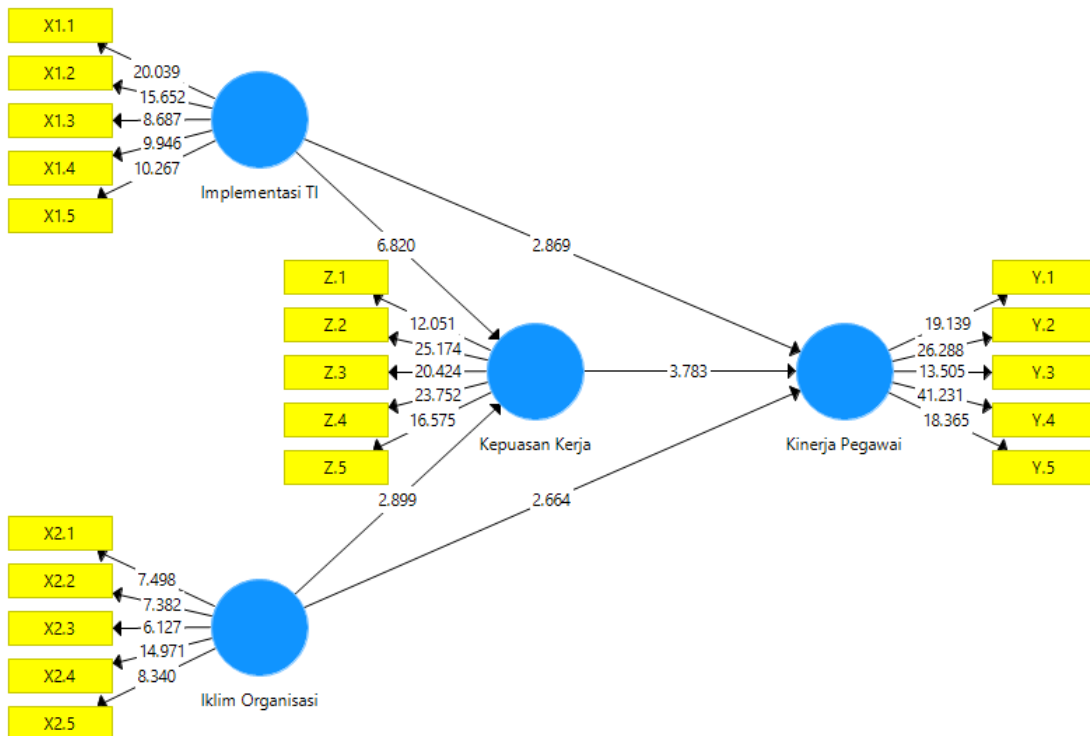
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	11	13.1	13.1	15.5
	4.00	47	56.0	56.0	71.4
	5.00	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## HASIL ANALISIS PLS

### Outer Model



### Inner Model



*Outer Loading*

	<b>Implementasi TI</b>	<b>Iklim Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
X1.1	0.844			
X1.2	0.805			
X1.3	0.716			
X1.4	0.708			
X1.5	0.733			
X2.1		0.732		
X2.2		0.760		
X2.3		0.709		
X2.4		0.789		
X2.5		0.727		
Z.1			0.746	
Z.2			0.866	
Z.3			0.827	
Z.4			0.852	
Z.5			0.828	
Y.1				0.822
Y.2				0.874
Y.3				0.782
Y.4				0.916
Y.5				0.811

*Cross Loading*

	Implementasi TI	Iklm Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0.844	0.104	0.518	0.562
X1.2	0.805	0.049	0.645	0.481
X1.3	0.716	0.326	0.307	0.363
X1.4	0.708	0.327	0.426	0.510
X1.5	0.733	0.244	0.356	0.317
X2.1	0.200	0.732	0.258	0.274
X2.2	0.222	0.760	0.209	0.333
X2.3	0.150	0.709	0.338	0.320
X2.4	0.234	0.789	0.354	0.496
X2.5	0.097	0.727	0.246	0.286
Z.1	0.484	0.309	0.746	0.492
Z.2	0.519	0.217	0.866	0.631
Z.3	0.559	0.236	0.827	0.519
Z.4	0.531	0.393	0.852	0.649
Z.5	0.450	0.444	0.828	0.553
Y.1	0.503	0.423	0.510	0.822
Y.2	0.459	0.351	0.525	0.874
Y.3	0.419	0.370	0.644	0.782
Y.4	0.593	0.392	0.641	0.916
Y.5	0.546	0.468	0.584	0.811

*Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Implementasi TI	0.824	0.844	0.874	0.582
Iklm Organisasi	0.801	0.821	0.861	0.553
Kepuasan Kerja	0.882	0.886	0.914	0.680
Kinerja Pegawai	0.897	0.900	0.924	0.709

### Inner VIF

	Iklm Organisasi	Implementasi TI	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Implementasi TI			1.065	1.615
Iklm Organisasi			1.065	1.179
Kepuasan Kerja				1.786
Kinerja Pegawai				

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.440	0.426
Kinerja Pegawai	0.580	0.565

### F Square

	Iklm Organisasi	Implementasi TI	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Implementasi TI			0.516	0.115
Iklm Organisasi			0.106	0.119
Kepuasan Kerja				0.243
Kinerja Pegawai				

### Path Coefficient

#### Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Implementasi TI -> Kepuasan Kerja	0.555	0.555	0.081	6.820	0.000
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.252	0.269	0.087	2.899	0.004
Implementasi TI -> Kinerja Pegawai	0.279	0.278	0.097	2.869	0.004
Iklm Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.243	0.261	0.091	2.664	0.008
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.427	0.414	0.113	3.783	0.000

*Specific Indirect Effects*  
*Mean, STDEV, T-Values, P-Values*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Implementasi TI -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.237	0.232	0.078	3.036	<b>0.003</b>
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.107	0.111	0.048	2.256	<b>0.025</b>