

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPABILITY* , BUDAYA
PERUSAHAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BPPLK SEMARANG**

Tesis

**Untuk memenuhi Sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Bianda Sekar Pratiwi

20402200006

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2023**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPABILITY*, BUDAYA
PERUSAHAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BPPLK SEMARANG**

Disusun Oleh:

Bianda Sekar Pratiwi

20402200006

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
Kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 April 2024

Pembimbing,



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM.

NIK. 210499042

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPABILITY*, BUDAYA PERUSAHAAN
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR BPPLK SEMARANG**

**Disusun Oleh :
Bianda Sekar Pratiwi
Nim : 20402200006**

Telah dipertahankan didepan penguji
pada tanggal 4 Juni 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. H. Ardhan Adhiatma, SE., MM.
NIK. 210499042

Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II

Dr. Hj Siti Sumiati SE, M.Si
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 4 Juni 2024

Ketua Program Pascasarjana



Pro Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bianda Sekar Pratiwi

NIM : 20402200006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh *Intellectual Capability*, Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpplk Semarang”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Dengan pernyataan ini peneliti siap menerima saksi apabila kemudian ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 4 Juni 2024

Yang Membuat Pernyataan



Bianda Sekar Pratiwi
NIM. 20402200006

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bianda Sekar Pratiwi

NIM : 20402200006

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

Pengaruh Intellectual Capability, Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpplk Semarang

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 4 Juni 2024

Yang Membuat Pernyataan



Bianda Sekar Pratiwi
NIM. 20402200006

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala Puji dan Syukur kepada Tuhan yang Maha Kuasa yang telah memberikan rahmat, berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini dengan baik. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini terlaksana berkata dan doa, bimbingan, bantuan dan semangat yang tiada habisnya dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

- 1. Bapak Dr. H. Ardhian Adhiatma,SE., MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan.**
- 2. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama proses perkuliahan.**
- 3. Seluruh responden dari BPPLK Semarang yang telah membantu dalam pengisian kuesioner.**
- 4. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.**

Penulis menyadari bahwatesis ini memiliki banyak kekurangan. Sehingga penulis menerima kritik dan saran yang sangat diharapkan untuk membangun kekurangan pada tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 10 November 2023

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang. Dan terakhir, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan intelektual dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang baik secara simultan maupun parsial.

Untuk menguji variabel tersebut, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey dengan cara menyebarkan kuesioner dengan *google form* kepada 92 pegawai BPPLK Semarang. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Kata Kunci: Kemampuan Intelektual, Budaya Perusahaan, Kinerja Pegawai

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Batasan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1 Kemampuan Intelektual (Intellectual Capability).....	15
2.1.1 Definisi Kemampuan Intelektual (Intellectual Capability)	15
2.1.2 Indikator Kemampuan Intelektual (Intellectual Capability)	16
2.2 Budaya Perusahaan	17
2.2.1 Definisi Budaya Perusahaan	17
2.2.2 Indikator Budaya Perusahaan.....	18
2.3 Motivasi Kerja.....	20
2.3.1 Definisi Motivasi Kerja.....	20
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	22
2.3.3 Dampak Motivasi Kerja	23
2.3.4 Indikator Motivasi.....	23

2.4	Kinerja Pegawai	25
2.4.1	Definisi Kinerja Pegawai	25
2.4.2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	26
2.4.3	Indikator Kinerja Pegawai	28
2.5	Pengembangan Hipotesis	30
2.5.1	Pengaruh Kemampuan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai	31
2.5.2	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai	32
2.5.3	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	33
2.5.4	Pengaruh Kemampuan Intelektual, Budaya Perusahaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	35
2.6	Kerangka Konseptual Pemikiran	36
2.7	Kerangka Pemikiran Teoritis	38
2.8	Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN		40
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
3.2	Lokasi Penelitian	40
3.3	Populasi dan Sampel	41
3.3.1	Populasi	41
3.3.2	Sampel	41
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	42
3.5	Data dan Jenis Data	42
3.6	Teknik Pengumpulan Data	42
3.6.1	Penyebaran Kuesioner	43
3.6.2	Instrumen Penelitian	43
3.7	Definisi Operasional Variabel	44
3.8	Uji Validitas dan Reliabilitas	47
3.8.1	Uji Validitas	47
3.8.2	Uji Reliabilitas	48
3.9	Uji Asumsi Klasik	48
3.9.1	Uji Normalitas	48

3.9.2	Uji Multikolinearitas	49
3.9.3	Uji Heteroskedastisitas	50
3.10	Analisis Data	50
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1	Hasil Penelitian	54
4.1.1	Gambaran Umum Responden	54
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.2	Uji Instrumen	61
4.2.1	Uji Validitas	62
4.2.2	Uji Reliabilitas	63
4.3	Uji Asumsi Klasik	64
4.3.1	Uji Normalitas	64
4.3.2	Uji Multikolinearitas	65
4.3.3	Uji Heteroskedastisitas	65
4.4	Uji Hipotesis	66
4.4.1	Uji Analisis Regresi Linear Berganda	66
4.4.2	Uji T	67
4.4.3	Uji F	69
4.4.4	Koefisien Determinansi	70
4.5	Pembahasan	70
BAB V	PENUTUP	77
5.1	Simpulan	77
5.2	Implikasi Penelitian	78
5.3	Keterbatasan Penelitian	79
5.4	Saran	80
DAFTAR PUSTAKA		84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Standar Nilai Kinerja Pegawai BBPLK Semarang	8
Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai BBPLK Semarang yang Terlambat Masuk Kerja.....	10
Tabel 3.1 Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	44
Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian	45
Tabel 4. 1 Identitas Responden	54
Tabel 4. 2 Jenjang Interval	57
Tabel 4. 3 Hasil Uji Deskripsi Variabel Intellectual Capability	57
Tabel 4. 4 Hasil Uji Deskripsi Variabel Budaya Perusahaan	58
Tabel 4. 5 Hasil Uji Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	59
Tabel 4. 6 Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	60
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas.....	62
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas	65
Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	65
Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	66
Tabel 4. 13 Hasil Uji T.....	68
Tabel 4. 14 Hasil Uji F.....	69
Tabel 4. 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai BBPLK Semarang Mei-November 2023	9
-------------	---	---



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	88
----------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan topik yang senantiasa menarik untuk dipelajari, bukan semata-mata karena manusia adalah pelaku sekaligus obyek kerja dari sebuah tujuan organisasi. Lebih dari itu manusia adalah makhluk ciptaan Allah SWT, yang satu sama lain memiliki kepribadian yang berbeda dan memiliki respon terhadap kondisi eksternal yang berbeda pula. Suatu organisasi dibentuk sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta direncanakan. Unsur manusia diperlukan untuk mengoperasikan organisasi tersebut, atau dengan bahasa lain yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa tanpa unsur manusia, sebuah organisasi tidak dapat digerakkan untuk mewujudkan tujuan seperti yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perkembangan organisasi di era globalisasi yang semakin pesat membuat persaingan dalam suatu organisasi pun semakin ketat. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam persaingan bisnis saat ini. Dikatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia juga menentukan kualitas dan masa depan perusahaan tersebut.

Beberapa penelitian mengenai kemampuan intelektual, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian - penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Gondal dan Husain (2013), menyatakan bahwa kemampuan intelektual tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja pegawai. Berbeda dengan kecerdasan emosional yang menunjukkan signifikan dengan kinerja pegawai dan menandakan bahwa

kecerdasan emosional lebih penting daripada kecerdasan lain di tempat kerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Farida (2016), menyatakan bahwa kemampuan intelektual dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Simalungun secara simultan dan parsial. Penelitian Fharied (2014) menyatakan bahwa hanya kecerdasan emosional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kemampuan intelektual dan kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Yani dan Istiqomah (2016) menunjukkan hasil kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketika dimediasi oleh profesionalisme, kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Saragih (2018) menunjukkan kemampuan intelektual dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Guest PT BPRS Amanah Bangsa Pematang siantar baik secara simultan maupun parsial.

Reynecke dalam Liliweri (2014:276) menjelaskan kebudayaan sebagai deposit pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, catatan tentang waktu, peranan, relasi tertentu, konsep universe, objek material, dan pemikiran yang diakui oleh suatu kelompok manusia yang kemudian diwariskan dari suatu generasi ke generasi lainnya. Budaya akan menunjukkan aturan main yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi. Budaya organisasi memungkinkan adanya perubahan dikarenakan adanya penyesuaian dengan keadaan terhadap aturan main yang berlaku. Aturan main tersebut terbentuk secara berbeda-beda yang kemudian bila dirasa memiliki kecocokan untuk dijalankan maka akan diwariskan pada generasi selanjutnya. Suatu organisasi dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan

beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat tidak serta merta akan berjalan dengan mudah, sehingga perlu ada penyesuaian didalamnya. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter pegawainya dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan.

Menurut Zwell (dalam Wibowo, 2010) budaya organisasi juga memiliki peran dalam kinerja pegawai. Budaya organisasi akan memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan, seperti dalam praktik rekrutmen dan seleksi, sistem penghargaan kepada pegawai, sistem pengambilan keputusan, filosofi organisasi, visi, misi, nilai, kebiasaan dan prosedur, komitmen, serta proses organisasi itu sendiri. Morris (dalam Fawcett, 2008) menyatakan bahwa, "Good people in a good environment do good work." Artinya orang-orang yang mempunyai kualitas baik di lingkungan atau organisasi yang baik akan melakukan kinerja yang baik pula. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Handayani (2012) yaitu budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dan budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Adapun beberapa penelitian tentang budaya organisasi yang telah dilakukan sebelumnya. Adinata (2015) melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menunjukkan hasil kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai akan tetapi hanya sebesar 11,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Ibrahim dan Bakar (2018) melakukan penelitian yang menunjukkan baik improvisasi strategis dan dimensi budaya organisasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja HEIs. Namun hanya budaya inovatif yang memoderasi hubungan antara improvisasi strategis dan HEIs, sementara budaya birokrasi dan budaya suportif gagal mendukung hipotesis yang diajukan.

Selain kemampuan dan *intellectual capability* dan budaya organisasi, motivasi kerja juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja adalah kekuatan internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau kinerja yang tinggi dalam lingkungan kerja. Ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk kepuasan pribadi, rasa prestasi, pengakuan atas pencapaian, tanggung jawab terhadap pekerjaan, atau bahkan faktor eksternal seperti penghargaan finansial atau pengakuan dari rekan kerja dan atasan. Motivasi kerja memainkan peran penting dalam produktivitas individu dan keseluruhan organisasi, karena karyawan yang termotivasi cenderung lebih berdedikasi, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan

perusahaan. Pada penelitian Permana (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Jufrizen (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, pada penelitian Sumiati (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula pada penelitian oleh Cahya (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian terdahulu yang hasilnya tidak konsisten antara satu dengan yang lainnya maka menjadi *research gap* dalam penelitian ini untuk membuktikan langsung perbedaan yang ada di lapangan. Beberapa penelitian tersebut memiliki hasil yang berbeda-beda. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kemampuan intelektual, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai dengan studi kasus yang berbeda. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah kemampuan intelektual, budaya perusahaan dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada pegawai pada kantor BBPLK Semarang.

BPLK Semarang sendiri merupakan suatu UPTP (Unit Pelaksana Teknis Pusat) Kemnaker Ditjen Binalattas dengan beberapa fasilitas yang memadai. Terletak di Jalan Brigjen Sudiarto No 118, kota Semarang, Jawa Tengah. Lokasi kantor BBPLK Semarang yang direlokasi dari daerah Bubaan Semarang ke tempat yang sekarang di Pedurungan Semarang. BBPLK Semarang dengan tempat yang luas terdapat banyak fasilitas yang ditawarkan salah satunya asrama yang berada tepatnya dibelakang bangunan kantor serta memiliki beberapa

kejuruan yaitu fashion technology, kejuruan bisnis dan manajemen serta kejuruan. BPPLK Semarang memiliki beberapa pelatihan untuk beberapa karyawan, seperti pelatihan busana butik, pelatihan kecantikan, pelatihan tata boga, dan lain sebagainya. Terdapatnya beberapa pelatihan ini menjadi sebuah wadah bagi para karyawan untuk mengembangkan skill yang dimilikinya. Program pelatihan tersebut tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan intelektual mereka.

Kinerja dalam perusahaan modern saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya. Apabila kinerja pegawai dalam suatu perusahaan tidak ditata dengan baik maka akan dapat menjadi salah satu penghambat aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penataan kinerja ini tentunya juga memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain dalam era globalisasi saat ini.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Penilaian kinerja pada Kantor BBPLK Semarang yaitu dapat dilihat dari sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran kinerja pegawai di Kantor BPPLK Semarang merupakan landasan yang penting dalam mengevaluasi dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dalam konteks ini, sasaran kinerja mencakup kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Pertama, kuantitas mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Kedua, kualitas menjadi faktor penting dalam menjamin bahwa hasil

kerja yang dihasilkan memiliki standar yang tinggi dan memenuhi harapan stakeholders. Ketiga, waktu menjadi pertimbangan penting dalam menilai efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Terakhir, sasaran biaya menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya yang efisien, termasuk anggaran dan fasilitas. Dengan demikian, sasaran kinerja ini menjadi pedoman bagi karyawan untuk memastikan bahwa mereka memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sedangkan perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Berikut ini adalah fenomena kinerja pegawai pada Kantor BBPLK Semarang menurut pengamatan penulis, diketahui kinerja pada dimensi sasaran kinerja pegawai belum optimal, karena pegawai masih kurang mampu mengerjakan tugas secara mandiri, misalkan masih ada beberapa pegawai yang meminta bantuan rekan kerja untuk mengerjakan tugas tersebut dan tidak menyelesaikan tugas kerja sesuai waktu yang diberikan. Pada dimensi perilaku kerja, juga belum optimal karena masih terdapat beberapa pegawai tidak kompeten, misalkan terdapat pegawai masih tidak mentaati peraturan yang terdapat di perusahaan, kurang disiplin dan masih banyak pegawai yang sering terlambat masuk kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut adalah kemampuan intelektual pegawai itu sendiri. Menurut Robbins (2003) menyatakan bahwa adapun dimensi kemampuan intelektual, yaitu kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan konseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif,

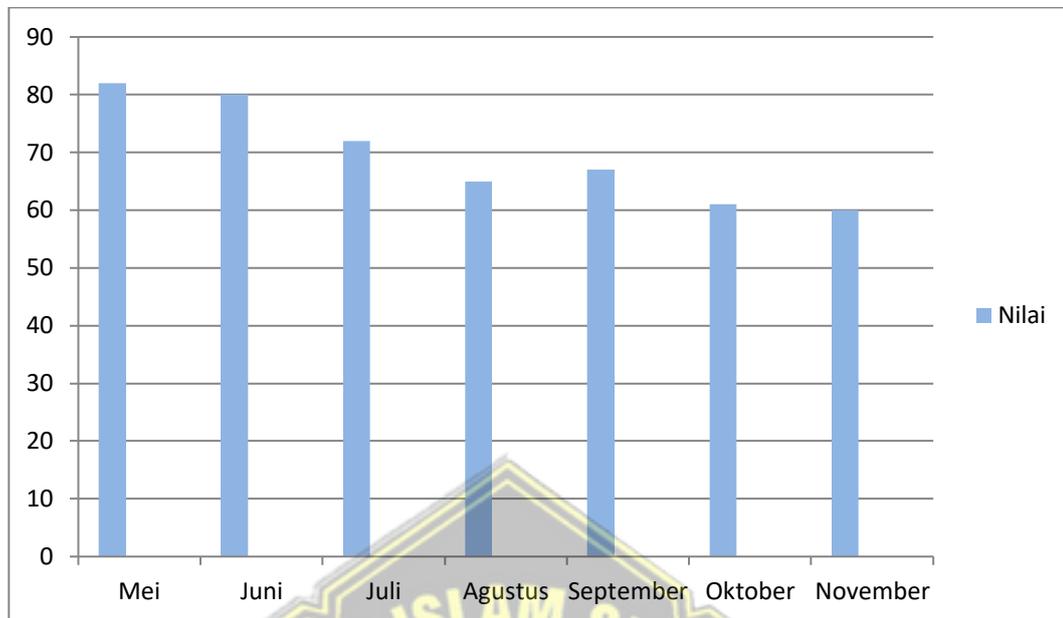
visualisasi ruang, dan ingatan.

Dilihat dari sisi kemampuan intelektual tersebut, untuk mengukur kinerja pegawai, BBPLK Semarang menetapkan standar pada kinerja pegawai, sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Standar Nilai Kinerja Pegawai BBPLK Semarang

Nilai (%)	Kategori
80-90	Sangat Baik
70-79	Baik
61-69	Cukup
60 Kebawah	Kurang

Berdasarkan fenomena yang penulis amati, masih terdapat beberapa pegawai yang dianggap belum mampu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, hal ini menyebabkan penurunan kinerja pegawai di BBPLK Semarang. Berikut ini merupakan data hasil penurunan kinerja pegawai BBPLK Semarang tahun Bulan Mei-November 2023:



Gambar 1. 1 Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai BBPLK Semarang Mei-November 2023

Berdasarkan gambar grafik diatas, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian kinerja pegawai BBPLK Semarang pada bulan Mei s.d November mengalami penurunan. Ini disebabkan masih ada pegawai yang membuat kesalahan dalam pekerjaan, meskipun mereka telah sering mendapatkan arahan dari pimpinan. Sebagai contoh, saat diberikan tugas, beberapa pegawai tampaknya kesulitan memahami arahan dari pemimpin karena ada beberapa istilah baru yang belum dikenal oleh mereka. Pada dimensi kecepatan konseptual, terdapat pegawai masih ragu-ragu melihat kemiripan berkas-berkas yang dikerjakan, misalkan saat pegawai melihat arsip perusahaan terdapat beberapa kemiripan arsip sehingga pegawai bingung dan memperlambat kinerja dalam pengerjaan tugas. Pada dimensi penalaran deduktif terdapat pegawai kurang cakap dalam melakukan tugas, misalkan pegawai diberikan tugas baru oleh pemimpin pengerjaannya

kurang sesuai dengan harapan pemimpin karena tugas tersebut merupakan hal baru pegawai.

Selain kemampuan intelektual, budaya perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Brahmasari (2004) menyatakan bahwa adapun dimensi budaya perusahaan meliputi aturan perilaku yang diamati, aturan, norma, nilai dominan, dan filosofi. Pada dimensi norma dan nilai dominan pegawai BBPLK Semarang sudah optimal. Fenomena budaya perusahaan di kantor BBPLK Semarang belum optimal, terutama dalam dimensi aturan perilaku, sebagian pegawai kurang patuh terhadap peraturan kantor. Pada dimensi filosofi, terdapat pegawai yang terkadang kurang semangat dalam bekerja, terutama saat memasuki waktu siang dan sore hari. Hal ini terlihat dari sikap pegawai yang merasa kesulitan saat diminta bantuan atau mendapatkan tugas tambahan dari pimpinan. Fenomena ini terkonfirmasi dengan adanya beberapa pegawai yang sering terlambat masuk kerja.

Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai BBPLK Semarang yang Terlambat Masuk Kerja

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang Terlambat Masuk
Mei	82 orang	2 orang
Juni	82 orang	2 orang
Juli	82 orang	6 orang
Agustus	82 orang	5 orang
September	82 orang	3 orang
Oktober	82 orang	8 orang
November	82 orang	9 orang

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap bulannya, jumlah pegawai yang terlambat masuk kerja mengalami peningkatan. Penyebabnya melibatkan faktor seperti kepentingan keluarga, kurangnya manajemen waktu, atau faktor lainnya. Oleh karena itu, hal ini mencerminkan bahwa kantor belum

sepenuhnya menerapkan budaya organisasi yang baik bagi pegawai. Bagi pegawai yang terlambat tidak dikenakan sanksi dengan tegas, hal ini dapat memberikan sinyal bahwa norma-norma dan aturan yang berkaitan dengan kedisiplinan waktu mungkin belum diterapkan secara konsisten. Kondisi ini dapat merugikan produktivitas dan citra organisasi secara keseluruhan. Penting untuk diingat bahwa budaya organisasi bukan hanya sebatas pernyataan di atas kertas, tetapi lebih kepada implementasi dan penerapan nilai-nilai tersebut dalam setiap aspek kehidupan di kantor.

Dilihat dari sisi motivasi kerjanya, pegawai BBPLK Semarang tidak merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka demi mencapai pengakuan atau pencapaian dalam pekerjaan mereka. Ini disebabkan oleh kurangnya insentif atau penghargaan yang ditujukan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi tinggi. Tidak ada perbedaan yang jelas antara karyawan yang berkinerja baik dan yang tidak. Ketika ada karyawan yang tidak mencapai standar kinerja yang diharapkan, perusahaan hanya memberikan peringatan. Selain itu, ketika karyawan melakukan kesalahan, perusahaan tidak memberikan hukuman yang tegas seperti potongan gaji atau pemecatan. Sehingga, dalam hal ini masih ada pegawai yang kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Maka dari itu, untuk meningkatkan SDM kinerja pegawai pada kantor BBPLK Semarang menggunakan kerangka kerja yang diharapkan dengan hal ini latar belakang, penelitian diberi judul **“PENGARUH INTELLECTUAL CAPABILITY, BUDAYA PERUSAHAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BPPLK**

SEMARANG”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dapat di identifikasikan secara umum pada kantor BBPLK Semarang, yaitu:

- 1. Bagaimana pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai?**
- 2. Bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai?**
- 3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?**
- 4. Bagaimana pengaruh kemampuan intelektual, budaya perusahaan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan?**

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan penelitian batasan masalah ini, yakni:

- 1. Hasil penelitian pengaruh kemampuan intelektual dan budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai yang ada pada kantor BBPLK**

Semarang.

- 2. Objek dari penelitian ini adalah Kantor BBPLK Semarang (Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja) salah satu pusat pelatihan kerja yang dimiliki oleh pemerintah.**

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yakni:

- 1. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang.**
- 2. Untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang.**
- 3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang.**
- 4. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan intelektual, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BBPLK Semarang secara simultan.**

1.5 Manfaat Penelitian

Mengenai manfaat penelitian ini dijelaskan, sebagai berikut:

1.5.1 Bagi Penulis

- a. Mendorong penulis agar bisa menguraikan berbagai macam ide, mengembangkan kreatifitas diri, bisa menjadi tolak ukur akan ilmu yang terkait dengan kemampuan intelektual, budaya perusahaan, dan kinerja pegawai sebelum memasuki dunia kerja.**
- b. Bisa menjadi contoh akan ilmu yang terkait dengan kemampuan intelektual, budaya perusahaan, dan kinerja pegawai sebelum**

memasuki dunia kerja.

1.5.2 Bagi Universitas

a. Untuk membagikan referensi penelitian dimasa depan.

b. Bisa menjadi contoh akan ilmu yang terkait kemampuan intelektual, budaya perusahaan, dan kinerja pegawai sebelum memasuki dunia kerja.

1.5.3 Bagi Kantor BBPLK Semarang

a. Untuk mengevaluasi kinerja pegawai pada BBPLK Semarang dan mendapat solusi serta saran untuk melakukan pembenahan terhadap kemampuan intelektual dan budaya perusahaan dengan baik.

b. Membantu meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan kemampuan intelektual dan budaya perusahaan yang baik.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kemampuan Intelektual (*Intellectual Capability*)

2.1.1 Definisi Kemampuan Intelektual (*Intellectual Capability*)

Dalam kehidupan sehari-hari orang bekerja, berfikir menggunakan pikiran (intelekt)- nya. Kecerdasan intelektual dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan yang lain. Menurut Robbins (2010:57), kemampuan intelektual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Sedangkan menurut Sutrisno (2011:272), kecerdasan intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Menurut Nurla (2021:67), kemampuan intelektual adalah kapasitas atau potensi individu untuk memahami, belajar, dan menggunakan pengetahuan dalam menghadapi berbagai situasi dan tugas kognitif. Ini mencakup kemampuan untuk memecahkan masalah, berpikir kritis, mengambil keputusan, dan beradaptasi dengan lingkungan serta perubahan. Menurut Radhiana (2022: 15), kemampuan intelektual sering kali melibatkan aspek-aspek seperti kecerdasan verbal, numerik, spasial, dan keterampilan kognitif lainnya yang memungkinkan seseorang untuk berfikir secara kompleks dan efektif. Menurut Robbins dan Timothy (2009:57), kemampuan intelektual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual akan

menjadikan individu mempunyai kompetensi untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tanpa keraguan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kemampuan intelektual adalah kapasitas umum dari kesadaran individu untuk berfikir, menyesuaikan diri, mengelola emosi, dan memecahkan masalah secara bijaksana serta cepat dan tepat.

2.1.2 Indikator Kemampuan Intelektual (*Intellectual Capability*)

Tujuh dimensi kemampuan intelektual menurut Nainggolan (2016:50) yang menjadikan indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kecepatan persepsi, merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat, tindakan menyusun, mengenali dan menafsirkan informasi sensoris guna memberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan. Persepsi meliputi semua sinyal dalam sistem saraf, yang merupakan hasil dari stimulasi fisik atau kimia dari organ pengindra.
2. Penalaran deduktif, merupakan kemampuan dalam menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen. Suatu penalaran yang berpangkal pada suatu peristiwa umum, yang kebenarannya telah diketahui atau diyakini, dan berakhir pada suatu kesimpulan atau pengetahuan baru yang bersifat lebih khusus. Metode ini diawali dari pembentukan teori, hipotesis, definisi operasional, instrument dan operasionalisasi. Dengan kata lain, untuk memahamisuatu gejala terlebih dahulu harus memiliki konsep dan teori tentang gejala tersebut dan selanjutnya dilakukan penelitian di lapangan.

Dengan demikian konteks penalaran deduktif tersebut, konsep dan teori merupakan kata kunci untuk memahami suatu gejala.

3. Visualisasi spasial, merupakan kemampuan untuk menggambarkan bagaimana suatu objek akan terlihat apabila bagian dalam sebuah ruangan dirubah. Kecerdasan ini merupakan kecerdasan yang berkaitan dengan gambar dan citra visual, orang dengan kemampuan ini mampu memperkirakan ruang, memprediksi langkah, serta menganalisis dengan baik. Kemampuan berpikir abstraknya bagus dan rapi.

2.2 Budaya Perusahaan

2.2.1 Definisi Budaya Perusahaan

Menurut Sutrisno (2010:2), budaya perusahaan adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Budaya perusahaan menurut Akbarsyah (2023:400) adalah kepribadian perusahaan yang mendefinisikan lingkungan tempat pegawai bekerja. Secara umum budaya perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Budaya perusahaan penting karena mendukung tujuan bisnis perusahaan. Hal ini menjadi tujuan utama budaya perusahaan. Budaya perusahaan didefinisikan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar perusahaan belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-

masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada pegawai baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

2.2.2 Indikator Budaya Perusahaan

Menurut Ritawati (2013:85), menyatakan budaya perusahaan memiliki sejumlah karakteristik penting yaitu sebagai berikut:

a. Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satusama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

b. Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

c. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak

jangan terlalu sedikit.

d. Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi yang tinggi.

e. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai atau pelanggan diperlukan.

f. Iklim organisasi.

Ini merupakan keselu-ruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan indivi-du dari luar.

Pengukuran atau penilaian dari Budaya Organisasi dikemukakan oleh Wijaya (2022:203) dengan tujuh indikator sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Sejauh mana seorang pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian Terhadap Detail

Sejauh mana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan memerhatikan ketepatan, analisis yang baik, dan memastikan keseluruhannya dengan detail.

3. Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dari pada teknik atau proses yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi yang dilakukan pegawai secara tim daripada individu.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Definisi Motivasi Kerja

Menurut Nursalam (2008:45), motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Sedangkan menurut Ady (2013:104), motivasi kerja adalah keadaan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan semangat, dedikasi, dan kreativitas. Ini mencakup dorongan internal yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan organisasi, dan mencari kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Hasibuan (2008:141) mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan yang memberikan energi kepada seseorang untuk bekerja dengan semangat, bekerja sama secara efektif, dan berintegrasi sepenuhnya dengan usaha mereka untuk mencapai kepuasan. Gibson (1996:185) menggambarkan motivasi sebagai

kekuatan yang memicu perilaku seseorang karyawan. Motivasi merujuk pada dorongan dalam diri seseorang yang menghasilkan dan mengarahkan tindakan mereka. Ini merupakan faktor penggerak yang membimbing individu menuju tujuan tertentu, dan sering kali tidak muncul tanpa alasan. Istilah seperti kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan semuanya memiliki makna yang sama dengan motivasi, yang berasal dari akar kata yang sama. Menurut Dessler (2009:46), motivasi secara teoritis timbul dari kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini membentuk suatu hierarki di mana masing-masing kebutuhan akan menjadi aktif setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Misalnya, kebutuhan fisiologis seperti makanan dan tempat tinggal menjadi prioritas utama, diikuti oleh kebutuhan akan rasa aman setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Adha (2019:51) menyatakan bahwa kebutuhan sosial melibatkan interaksi sosial dan hubungan emosional, sementara kebutuhan ego berkaitan dengan harga diri dan reputasi individu.

Ghozali (2017:131) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat berasal dari berbagai sumber, seperti rasa prestasi, pengakuan atas pencapaian, kesempatan untuk berkembang, dorongan untuk menciptakan perubahan, atau kebutuhan akan keamanan finansial. Pentingnya motivasi kerja terletak pada dampaknya terhadap produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi keseluruhan efektivitas organisasi. Menurut Aprilia (2019:107), motivasi kerja memiliki peran vital dalam mengarahkan karyawan untuk menjalankan tugas mereka sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah

ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Bangun (2002: 319), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor kepuasan dan faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan, juga dikenal sebagai motivator, merupakan hal-hal yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada seseorang dan meningkatkan prestasi para pekerja. Namun, ketidakpenuhannya tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja jika tidak terpenuhi. Faktor-faktor kepuasan ini, diantaranya:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Kemajuan

Di sisi lain, faktor ketidakpuasan, yang juga disebut faktor pemeliharaan, berasal dari ketidakpuasan kerja, diantaranya:

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Pengawasan
- c. Penggajian
- d. Hubungan kerja,
- e. Kondisi kerja
- f. Keamanan kerja
- g. Status pekerjaan

Penting untuk dicatat bahwa faktor ketidakpuasan bukanlah kebalikan dari

faktor kepuasan; ketidakpuasan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja tanpa secara langsung menyebabkan kepuasan kerja. Faktor ketidakpuasan ini sering disebut sebagai motivasi ekstrinsik karena berasal dari luar individu, bukan dari dalam diri individu itu sendiri.

2.3.3 Dampak Motivasi Kerja

Hasibuan (2005: 146) menjelaskan bahwa memberikan motivasi kepada seorang pegawai memiliki tujuan yang melampaui manfaat individu semata, tetapi juga memberikan keuntungan bagi organisasi perusahaan. Tujuan tersebut antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Memacu semangat dan antusiasme dalam bekerja bagi pegawai.
- c. Menjaga stabilitas tenaga kerja.
- d. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- e. Membangun suasana kerja yang harmonis dan hubungan yang baik antara pegawai.
- f. Mendorong kreativitas dan partisipasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
- g. Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- h. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- i. Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

2.3.4 Indikator Motivasi

Menurut Edison (2016:167) ada beberapa indikator motivasi kerja diantaranya:

- a. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan fisiologis adalah hal yang paling mendasar dan menjadi dasar bagi motivasi kerja. Ini mencakup kebutuhan akan makanan, minuman, istirahat, dan tempat tinggal yang layak. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, individu cenderung merasa lebih stabil secara fisik dan dapat fokus pada pekerjaan mereka tanpa terganggu oleh kebutuhan primer.
- b. Kebutuhan akan rasa aman, ini mencakup keinginan seseorang untuk merasa aman dan terlindungi dari ancaman atau bahaya di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa aman akan cenderung lebih tenang dan fokus pada tugas-tugas mereka tanpa khawatir akan keamanan pekerjaan mereka.
- c. Kebutuhan untuk disukai, manusia secara alami ingin diterima dan diakui oleh orang lain di lingkungan sosial mereka, termasuk lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengakuan, apresiasi, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi sebagian besar individu.
- d. Kebutuhan harga diri, ini mencakup dorongan untuk merasa dihargai dan dihormati oleh orang lain. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusi dan prestasi mereka akan cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik di tempat kerja.
- e. Kebutuhan pengembangan diri, kebutuhan pengembangan diri mencerminkan dorongan individu untuk terus berkembang, belajar, dan mencapai potensi penuh mereka. Ini melibatkan pencarian akan tantangan baru, kesempatan untuk berkembang, dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan. Manajemen yang memberikan kesempatan dan dukungan untuk

pengembangan diri karyawan dapat membangun lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan John (2006:113), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut (Muis, 2018:11), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Dunggio (2020:2), kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi.

Menurut Rivai (2005:14), kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan individu pekerja atau keseluruhan dalam waktu tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan juga kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mathis dan John (2006:13) kinerja dapat didefinisikan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan, serta waktu. Menurut Ainanur (2018:3), Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja. Kinerja atau performance

merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Pratiwi (2012:41) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi menjadi penunjang bagi individu dalam melaksanakan pekerjaannya dan mencapai kinerja yang baik. Faktor lingkungan organisasi tersebut antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif,

hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai termasuk juga budaya organisasi yang kompleks dan kuat.

Menurut Akbar (2018: 5) mengatakan terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor Individual, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan indikator personal lainnya.
2. Faktor Situasional, terdiri dari dua faktor. Yaitu faktor sosial dan organisasi yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, jenis pelatihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial, serta faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja (seperti ventilasi, tingkat kebisingan, dan pencahayaan).

Berdasarkan uraian tersebut, faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan kemampuan pribadi seseorang termasuk kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional. Sedangkan faktor eksternal meliputi budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Kinerja seseorang saat ini tidak hanya mengacu pada peningkatan kecerdasan intelektual saja, sebab peran hati seseorang juga semakin berpengaruh pada hasil kinerja. Semakin tinggi kecerdasan seseorang maka semakin baik juga kualitas kerjanya. Begitu juga budaya organisasi yang nilai-nilainya dipahami dan dipegang oleh seluruh anggota organisasi akan mendukung para anggotanya untuk menghasilkan kinerja yang

baik. Oleh sebab itu dibutuhkan adanya budaya organisasi untuk menanamkan nilai-nilai dalam organisasi

2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yaitu sasaran kerja pegawai yang ada dalam salah satu unsur didalam penilaian prestasi kerja PNS yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011.

a. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur:

- 1) Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- 2) Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- 3) Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- 4) Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

b. Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai

dengan ketentuan peraturan perundang- undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

1) Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.

2) Integritas

Integritas merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, etika, dalam organisasi.

3) Komitmen

Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan diri sendiri, seseorang dan golongan.

4) Displin

Displin merupakan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang- undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman displn.

5) Kerjasama

Kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerjasama dengan rekan sekerja serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab yang ditentukan sehingga tercapai daya

guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi (bagi PNS yang menduduki jabatan struktural).

Ukuran atau penilaian dari kinerja pegawai dikemukakan oleh Ritonga (2015:54) adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, yaitu seberapa banyak jumlah pekerjaan yang dilakukan atau dihasilkan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) Kualitas, yaitu seberapa baik kualitas pekerjaan yang telah dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu seberapa baik seorang pegawai menggunakan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan kegiatan dan menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 4) Efektifitas, yaitu seberapa baik sumber daya yang tersedia baik manusia, keuangan, teknologi, waktu, dan lain-lain dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas.
- 5) Personaliti kemandirian, yaitu tingkatan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya baik secara mandiri maupun bekerjasama dengan orang lain dan menghargainya.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kemampuan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai

Proses kognitif berfikir, daya menghubungkan serta kemampuan menilai dan mempertimbangkan, dan kemampuan mental atau inteligensi. Menurut Hendriani (2013:3), inteligensi adalah kesanggupan untuk menyesuaikan diri kepada kebutuhan baru, dengan menggunakan alat-alat berpikir yang sesuai dengan tujuan. Merumuskan inteligensi sebagai keseluruhan kemampuan individu untuk berpikir dan bertindak secara terarah serta kemampuan mengelola dan menguasai lingkungan secara efektif. Kemampuan intelektual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual ialah berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai pegawai. Berkaitan dengan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan Intelektual adalah kapasitas umum dari kesadaran individu untuk berfikir, menyesuaikan diri, memecahkan masalah yang dihadapi secara bijaksana, cepat dan tepat baik yang dialami diri sendiri maupun dilingkungan.

Salah satu aktivitas di BBPLK Semarang yang menunjang pengembangan intelektual capability yaitu dengan adanya pelatihan busana butik, pelatihan kecantikan, pelatihan tata boga, dan lain sebagainya. Terdapatnya beberapa pelatihan ini menjadi sebuah wadah bagi para karyawan untuk mengembangkan skill yang dimilikinya. Program pelatihan tersebut tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan intelektual mereka. Peningkatan kemampuan capability ini akan meningkatkan kinerja karyawan BPPLK Semarang.

Pada penelitian oleh (Nurla, 2021) menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, pada penelitian (Samosir, 2016) menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematang siantar. Begitupun pada penelitian oleh (Lukiwana, 2020) yang menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, semakin tinggi kemampuan intelektual seorang pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Sehingga, hipotesis yang diajukan oleh peneliti, yaitu:

H1:Kemampuan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.5.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat pegawai meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja pegawai dikuatkan oleh pernyataan Wardani (2016:59) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para pegawai di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada pegawai di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen pegawai. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Salah satu aktivitas di BBPLK Semarang yang menunjang budaya perusahaan yang baik adalah dengan adanya aktivitas pelatihan busana butik, pelatihan kecantikan,

pelatihan tata boga, dan lain sebagainya. Terdapatnya budaya perusahaan yang kuat dan positif di BBPLK Semarang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Aktivitas pelatihan seperti pelatihan busana butik, pelatihan kecantikan, dan pelatihan tata boga bukan hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga memperkuat nilai-nilai perusahaan seperti kerja sama, inovasi, dan profesionalisme.

Pada penelitian Jufrizen (2020:70) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Kemudian, pada penelitian Wiratama (2022:190) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Lumbang Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. Begitupun pada penelitian oleh Anggara (2022:94) yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Unit Desa Pedungan. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di Perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis yang diajukan oleh peneliti, yaitu:

H2: Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Ady (2013:104), motivasi kerja adalah keadaan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan semangat, dedikasi, dan kreativitas. Ini mencakup dorongan internal yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan organisasi, dan mencari kepuasan dalam pekerjaan mereka. Hasibuan (2008:141) mengemukakan bahwa

motivasi adalah dorongan yang memberikan energi kepada seseorang untuk bekerja dengan semangat, bekerja sama secara efektif, dan berintegrasi sepenuhnya dengan usaha mereka untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien untuk mencapai tujuan-tujuan kerja mereka. Mereka lebih fokus dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan output atau hasil kerja.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Di BBPLK Semarang, adanya berbagai program pelatihan seperti pelatihan tata boga, pelatihan kecantikan, dan pelatihan busana butik berperan besar dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pelatihan-pelatihan ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja.

Ketika pegawai merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan untuk pertumbuhan profesional melalui pelatihan yang relevan dan bermanfaat, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Motivasi ini tercermin dalam kinerja mereka yang lebih tinggi, karena pegawai lebih bersemangat untuk menerapkan keterampilan baru dalam tugas sehari-hari, menghasilkan pekerjaan yang lebih kreatif, dan menunjukkan inovasi dalam menyelesaikan masalah.

Pada penelitian Permana (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Jufrizen (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, pada penelitian Sumiati (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis yang diajukan oleh peneliti, yaitu:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.5.4 Pengaruh Kemampuan Intelektual, Budaya Perusahaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan kemampuan intelektual. Untuk dapat mengetahui pengaruh budaya perusahaan dengan kinerja pegawai, maka Nisyak (2016:45) menyatakan bahwa perusahaan mengarahkan perilaku pegawai perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Untuk dapat mengetahui pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai, maka Nainggolan (2016:50) menjelaskan bahwa kemampuan dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual (kecerdasan kognitif, sosial, emosional, kultural) dan kemampuan fisik artinya bila pegawai memiliki kecerdasan yang tinggi dan didukung kondisi fisik yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya maka pegawai tersebut akan semakin mudah mengerjakan tugas-tugas sehingga akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Seelain kemampuan intelektual, budaya perusahaan juga memainkan peran

penting dalam membentuk kinerja pegawai. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Ketika budaya perusahaan mendukung kerja tim, kolaborasi maka karyawan akan cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja mencerminkan dorongan psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dengan cara tertentu ditempat kerja. Karyawan yang termotivasi akan cenderung lebih bersemangat, berdesikasi dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Pada penelitian (Jatiningrum, 2016) menunjukkan bahwa kemampuan dan budaya organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. Begitu pula pada penelitian oleh (Nainggolan, 2016) yang menunjukkan hasil riset bahwa budaya organisasi dan kemampuan intelektual berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Simalungun. Pada penelitian Permana (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis yang diajukan oleh peneliti, yaitu:

H4: Kemampuan intelektual, budaya perusahaan dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai

2.6 Kerangka Konseptual Pemikiran

Berdasarkan gagasan-gagasan di atas jelaslah bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut secara sendiri-sendiri

maupun secara bersamaan ikut berperan menentukan tercapainya kinerja pegawai yang maksimal. Dari literatur tentang kinerja pegawai diketahui secara umum, kinerja pegawai ditentukan oleh kemampuan intelektual yaitu faktor yang berhubungan dengan intelektual dari pegawai saat bekerja dan budaya perusahaan yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan yang berada di perusahaan pegawai bekerja.

Banyak permasalahan saat ini yang muncul dalam pelaksanaan sistem pemerintahan. Bentuk permasalahan yang ada salah satunya dalam kemampuan intelektual dan budaya perusahaan. Kemampuan intelektual adalah kapasitas umum dari kesadaran individu untuk berfikir, menyesuaikan diri, mengelola emosi, dan memecahkan masalah secara bijaksana serta cepat dan tepat. Tujuannya dilakukan dengan mengelola dan menggunakan pegawai untuk mencapai tujuan tertentu, hingga memberikan berbagai fungsi bagi perusahaan. Secara umum, perusahaan besar biasanya memiliki struktur kerja yang sistematis, semua pegawai diperlukan memiliki kemampuan intelektual yang baik diantaranya melakukan pekerjaan pengelolaan data dan administrasi. Dalam kinerja yang baik pegawai dituntut mampu menyesuaikan dan memanfaatkan kemampuan intelektual yang dimiliki seperti daya ingat, menghitung, penalaran, dan kemampuan lain. Sehingga kemampuan intelektual menjadi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya perusahaan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan

sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Sehingga pegawai perlu menyesuaikan kinerja dengan budaya di BPPLK Semarang agar menjadikan pedoman dalam bekerja.

Motivasi kerja juga menjadi pemicu kinerja pegawai. Pentingnya motivasi kerja terletak pada dampaknya terhadap produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi keseluruhan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengaruh kemampuan intelektual, budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

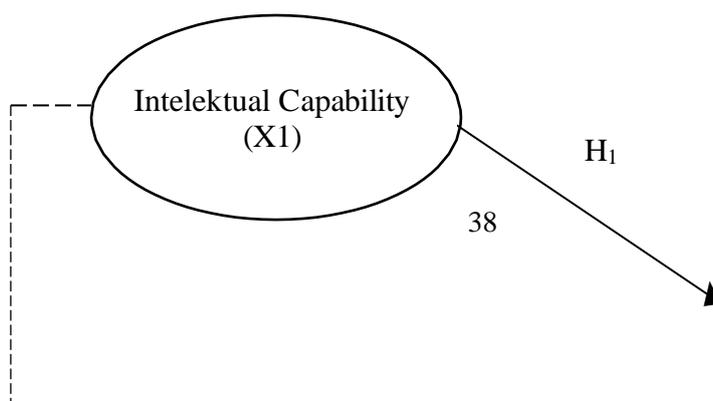
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

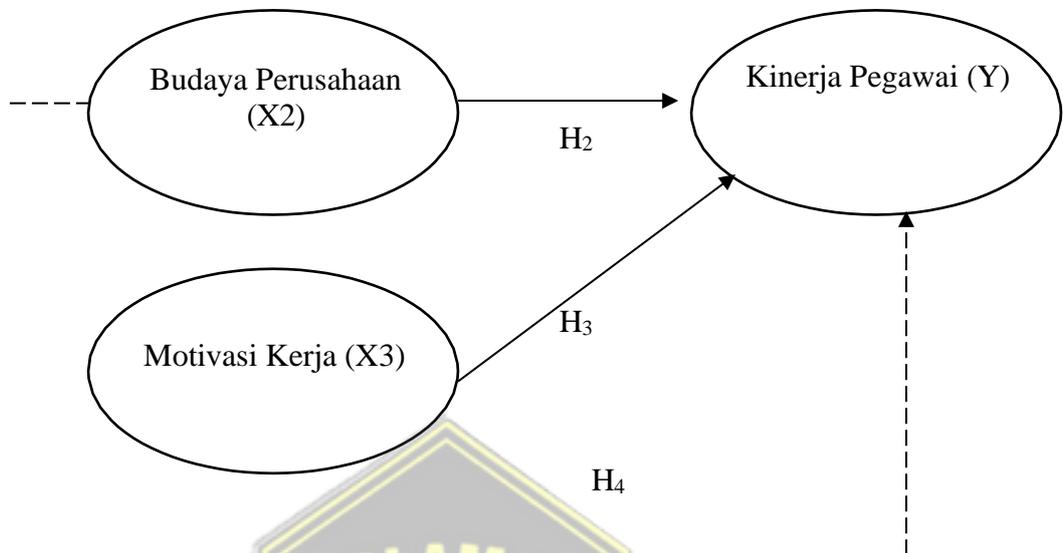
Pegawai sebagai individu yang memiliki ciri-ciri karakteristik kepribadian, antara lain kemampuan intelektual serta inisiatif yang berbeda satu sama lain. Kondisi kemampuan setiap pegawai berbeda dan dengan perbedaan tersebut mampu menciptakan kinerja yang baik dan saling melengkapi antar pegawai, yang dampaknya sangat bergantung pada penyelesaiannya yang mewarnai pola kerja, sehingga pada akhirnya ikut menentukan hasil kerja secara perorangan.

Kondisi budaya dalam perusahaan juga mampu menciptakan kinerja yang positif apabila pegawai mampu beradaptasi dengan baik saat awal memasuki lingkungan perusahaan. Jika sebaliknya maka kinerja yang dihasilkan tidak mampu mencapai tuntutan yang diberikan oleh pemimpin. Sehingga pada akhirnya budaya perusahaan menentukan kinerja setiap pegawai.

Adanya motivasi kerja pegawai juga menjadi pemicu meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan motivasi kerja memberikan dorongan psikologis yang kuat kepada individu untuk bertindak dengan semangat dan dedikasi dalam menjalankan tugas-tugas pegawai. Apabila pegawai merasa termotivasi, mereka akan cenderung lebih fokus dan bersemangat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini, kerangka pemikiran teoritis, dapat digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini :





Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- :Mempengaruhi
- :Mempengaruhi Secara Bersama-sama

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan dan model pengembangan kerangka pemikiran teoritis, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Kemampuan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H2: Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Kemampuan intelektual dan budaya perusahaan simultan terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini berupa kuisioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari pegawai terhadap pertanyaan yang diberikan. Berdasarkan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Supriyanto dan Masyuri (2010), penelitian *explanatory* adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel satu berhubungan atau tidak dengan variabel yang lainnya, dan apakah variabel dipengaruhi atau tidak oleh variabel yang lainnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor BBPLK Semarang yang beralamatkan di Jalan Kwaron I No. 8, RT.03/RW.12, Bangetayu Kulon, Kecamatan Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah 50115.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah yang secara general terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian akan ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan individu atau objek yang diteliti dan memiliki karakteristik yang sama. Karakteristik yang dimaksud dapat berupa usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, wilayah tempat tinggal, dan seterusnya (Sugiyono, 2010). Menurut Sugiyono (2020) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BBPLK SEMARANG yang berjumlah 92 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi (Djarwanto dalam Supriyanto dan Maharani, 2013). Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 92 orang pegawai BBPLK SEMARANG. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus. Keputusan ini diambil karena tujuan untuk mencakup seluruh populasi atau elemen yang ada, tanpa melakukan pemilihan sejumlah representatif dari populasi tersebut.

Sampel penelitian ini terdiri dari Kepala Balai, Kepala Bagian Tata Usaha, Kasubag Keuangan, Kasubag SDM Aparatur dan Umum, Kabid Program dan Evaluasi, Kabid Penyelenggaraan dan Pemberdayaan, Kasi Program, Kasi Evaluasi dan Pelaporan,

Jabatan Fungsional Instruktur, Kasi Pemberdayaan dan Kasi Penyelenggaraan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sampling jenuh (sensus). Yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini dilakukan apabila jumlah populasi kecil (Supriyanto dan Machfudz, 2010). Mengenai sensus, Rosady (2008: 142) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi jika elemen dari populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya tinggi (heterogen). Sehingga, sampel yang ditetapkan oleh peneliti yaitu sebanyak 92 orang pegawai BBPLK SEMARANG.

3.5 Data dan Jenis Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Menurut Trihandini (2005) menyatakan bahwa data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Data primer dalam hal ini diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, yaitu pegawai yang bekerja di BBPLK Semarang.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Penyebaran Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2008), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien agar peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Peneliti menyebarkan kuesioner tersebut kepada responden dan dijawab sesuai dengan pendapat responden.

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dalam bentuk *Google Form* dalam pengumpulan data yang disebarkan kepada responden. Dalam kuesioner tersebut dibuat berdasarkan operasional variabel penelitian dalam bentuk tabel sebagai berikut:

3.6.2 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian pada penelitian ini digunakan untuk membantu mengumpulkan data tentang pengaruh kecerdasan intelektual dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji hipotesis, diperlukan data yang benar, cermat, serta akurat karena keabsahan hasil pengujian hipotesis bergantung kepada kebenaran dan ketepatan data. Sedangkan kebenaran dan ketepatan data yang diperoleh bergantung pada alat pengumpul data yang digunakan (instrumen) sumber data.

Dalam penelitian ini digunakan uji coba angket yang diharapkan sebagai

alat ukur penelitian yang digunakan untuk mencapai kebenaran atau mendekati kebenaran. Sehingga dari angket inilah diharapkan data utama yang berhubungan dengan masalah dapat terpecahkan. Angket yang digunakan ini menggunakan Skala Linkert.

Selanjutnya menurut Supriyanto dan Machfudz (2010), prosedur skala Linkert ini adalah menentukan skor atas setiap pertanyaan dalam kuesioner yang disebar. Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian dimana masing-masing pertanyaan diberi skor satu sampai lima, antara lain:

Tabel 3.1 Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalahan dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut (Supriyanto dan Maharani, 2013):

1. Variabel Dependen yaitu variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
2. Variabel Independen yaitu variabel bebas atau penjelas yang memengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.

Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Item	No. Item	Sumber
Kemampuan Intelektual (X1)	Kemampuan intelektual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.	Kecepatan persepsi	Saya memiliki kemampuan untuk dengan cepat menilai dan merespon informasi baru.	1	Nainggolan (2016:50)
		Penalaran deduktif	Saya terampil dalam membuat keputusan berdasarkan analisis yang rasional.	2	
		Visualisasi spasial	Saya mampu untuk menggambarkan ide atau solusi secara visual.	3	
Budaya Perusahaan (X2)	Budaya perusahaan menurut Akbarsyah (2023:400) adalah kepribadian perusahaan yang mendefinisikan lingkungan tempat pegawai bekerja.	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk berinovasi dan mengambil risiko.	4	Wijaya (2022:203)
		Perhatian Terhadap Detail	Perusahaan memperhatikan kerja saya untuk mencapai yg terbaik.	5	
		Orientasi Hasil	Saya merasa perusahaan membantupencapain hasil & tujuan kerja	6	
		Orientasi Tim	Saya merasa perusahaan memberikan fasilitas untuk saling bekerja sama antar individu	7	
Motivasi Kerja (X3)	Ady (2013:104), motivasi kerja adalah keadaan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan	Kebutuhan fisiologis	Saya bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makan dan minum	8	
		Kebutuhan akan rasa aman	Saya termotivasi dan bekerja lebih baik ketika lingkungan kerja saya terasa aman dan stabil	9	

	semangat, dedikasi, dan kreativitas. Ini mencakup dorongan internal yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan organisasi, dan mencari kepuasan dalam pekerjaan mereka.	Kebutuhan untuk disukai	Saya bersemangat dalam bekerja dikarenakan saya diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja saya	10	
		Kebutuhan harga diri	Saya termotivasi bekerja lebih baik dikarenakan saya dihargai dan dihormati oleh rekan kerja saya	11	
		Kebutuhan pengembangan diri	Saya termotivasi untuk terus belajar dan berkembang demi mencapai potensi penuh saya dalam karier saya	12	
Kinerja Pegawai (Y)	Menurut (Muis, 2018:11), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.	Kuantitas	Saya dapat secara konsisten mencapai target pekerjaan yang ditetapkan.	13	Ritonga (2015:54)
		Kualitas	Saya memberikan hasil pekerjaan dengan kualitas yang memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan.	14	
		Ketepatan waktu	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu.	15	
		Efektifitas	Saya menerapkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan pekerjaan.	16	
		Personaliti kemandirian	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan mandiri.	17	

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Singarimbun (dalam Supriyanto dan Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh apa suatu alat pengukur itu mengukur apa yang akan diukur. Dengan menggunakan *product moment*, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0,30. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x^2)][N \sum y^2 - (\sum y^2)]}}$$

Keterangan:

X = Skor item N = Jumlah responden

Y = Skor total r = Koefisien korelasi

XY = Skor pertanyaan

Instrumen yang valid berarti instrumen yang mampu mengukur tentang apa yang akan diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai atau skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikan (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan jika sebaliknya maka dinyatakan tidak valid (Supriyanto dan Maharani, 2013). Adapun pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi r di atas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang

(Supriyanto, 2010).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Supriyanto dan Mashuri (2010) reliabilitas merupakan suatu yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{(k-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 1} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya

soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir

$\Sigma 21$ = Varian total

Apabila variabel yang diteliti memiliki *cronbach's alpha* (α) > 0,6 (60%) maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya jika *cronbach's alpha* (α) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

3.9 Uji Asumsi Klasik

3.9.1 Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2013) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah

dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Oleh sebab itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas data (Sugiyono, 2012).

Uji normalitas dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji ini bertujuan untuk mendeteksi distribusi data dalam satu variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak untuk membuktikan model-model penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Uji normalitas yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$KD = 1,36 \frac{\sqrt{n_1 + n_2}}{n_1 n_2}$$

Keterangan:

KD = Jumlah *Kolmogorov-smirnov* yang dicari

n_1 = Jumlah sampel yang diperoleh

n_2 = Jumlah sampel yang diharapkan

Adapun pedoman dalam pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal, dan jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

3.9.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolonieritas dirancang dengan tujuan untuk melihat apakah terdapat korelasi yang signifikan antara variabel independen (Imam, 2017).

Dikatakan multikolinieritas jika model regresi memiliki fungsi yang setara pada beberapa atau semua variabel independen. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kriteria yang digunakan yaitu (Sugiyono, 2014):

- **Jika $VIF > 10$, diduga terdapat masalah multikolinieritas.**
 - **Jika $VIF < 10$, tidak terjadi multikolinieritas.**
- **Jika $tolerance < 0,1$, diduga terjadi masalah multikolinieritas.**
- **Jika $tolerance > 0,1$, tidak terjadi masalah multikolinieritas**

3.9.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk melihat apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual ketika dilihat berdasarkan pengamatan yang berlangsung. Jika varian dari residual pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika terjadi perubahan disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi heterokedastisitas dapat dilihat melalui grafik *scatterplot* yang menunjukkan titik-titik menyebar diantara sumbu 0 pada sumbu Y baik di atas dan bawah secara rinci. Model regresi yang benar adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Imam, 2017). Uji Heteroskedastisitas juga dapat dilakukan melalui Uji glejser. Kriteria pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas yaitu :

- **Jika nilai sig $> a 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas.**
- **Jika nilai sig $< a 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas.**

3.10 Analisis Data

3.10.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis linear berganda merupakan hubungan linear antara dua atau lebih variabel dependen (X) dan variabel independen (Y). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah masing-masing variabel memiliki hubungan positif atau negatif dan juga untuk memprediksi apakah terjadi kenaikan atau penurunan (Priyatno, 2010). Adapun dalam persamaannya dari regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi Kemampuan Intelektual

b2 = Koefisien Regresi Budaya Organisasi

b3 = Koefisien Regresi Motivasi Kerja

X1 = Kemampuan Intelektual

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Motivasi Kerja

e = Error

3.10.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji-t dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan dan parsial terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikan 5% atau 0,05. Ketentuan untuk melakukan uji parsial sebagai berikut (Sugiyono, 2014):

- **Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig > 0,05$ (5%) maka H_0 diterima (variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen).**
- **Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig < 0,05$ (5%) maka H_0 ditolak (variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen).**

3.10.3 Uji Statistik F (Uji Signifikan Simultan)

Uji-f simultan merupakan uji yang digunakan untuk melihat apakah variabel independen secara bersamaan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilaksanakan dengan tujuan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan asumsi sebagai berikut menurut Sugiyono(2014):

- **Apabila nilai f hitung $>$ f tabel, maka H_0 ditolak.**
- **Apabila nilai f hitung $<$ f tabel, maka H_0 diterima.**

3.10.4 Koefisien Determinan (R^2)

Uji koefisien determinan pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa

besar kontribusi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Nilai koefisien determinan memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu. Koefisien ini memperlihatkan seberapa besar presentase variasi variabel dependen R^2 sama dengan 0 (nol). Terdapat ketentuan dalam pengujian koefisien determinan, jika R^2 sama dengan nol (0) maka perubahan variabel independen tidak mampu menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Menurut Ghozali (2013:64), jika R^2 sama dengan 1, maka variabel independen yang dipakai dalam model mampu menjelaskan 100% perubahan variabel dependennya.





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden berisi tentang gambaran umum mengenai data- data deskriptif tentang responden serta personalitas responden yang menjadi sampel riset. Partisipan dalam studi ini yakni pegawai BPPLK Semarang yang berjumlah 92 orang. Data hasil kuesioner ini nantinya akan diolah lebih lanjut oleh peneliti. Berikut ini merupakan hasil olah data karakteristik responden berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir dan Lama Bekerja

Tabel 4. 1 Identitas Responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
---------------	-----------	------------

Umur		
< 25 tahun	14	15.2%
26-35 tahun	32	34.8%
> 35 tahun	46	50%
Total	92	100%
Jenis Kelamin		
Perempuan	49	53.3%
Laki-Laki	43	46.7%
Total	92	100%
Pendidikan Terakhir		
SLTA Sederajat	10	10.9%
DIII	13	14.1%
S1	49	53.3%
S2	20	21.7%
Total	92	100%
Lama Bekerja		
1-2 tahun	13	14.1%
3-5 tahun	28	30.4%
> 5 tahun	51	55.4%
Total	92	100%

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.1, maka bisa diketahui bahwasanya dari sisi umur responden, responden yang berumur < 25 tahun yaitu sebanyak 14 orang (15.2%), responden yang berusia 26-35 tahun sebanyak 32 orang (34.8%) dan responden yang berusia > 35 tahun yaitu sebanyak 46 orang (50%). Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sisi usia responden, mayoritas responden penelitian ini yaitu berusia > 35 tahun. Hal ini dikarenakan usia > 35 tahun merupakan kelompok orang yang sudah matang dan berpengalaman di BPPLK Semarang.

Dilihat dari sisi jenis kelamin, responden laki-laki yaitu sebanyak 43 orang (46.7%) dan responden perempuan yaitu sebanyak 49 orang (53.3%). Sehingga, mayoritas responden penelitian ini yaitu berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan bahwa mayoritas pegawai BPPLK di dominasi oleh kaum perempuan dan posisi perempuan lebih dibutuhkan di BPPLK Semarang.

Dilihat dari sisi pendidikan terakhir responden, responden yang berpendidikan SLTA Sederajat yaitu sebanyak 10 orang (10.9%), responden yang berpendidikan DIII yaitu sebanyak 13 orang (14.1%), responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 49 orang (53.3%) dan responden yang berpendidikan S2 yaitu sebanyak 20 orang (21.7%). Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sisi pendidikan terakhir responden, mayoritas responden penelitian ini yaitu berpendidikan terakhir Sarjana. Hal ini dikarenakan pegawai BPPLK Semarang cenderung memiliki tingkat pendidikan yang tinggi sebagai persyaratan untuk masuk dan memenuhi tuntutan pekerjaan yang kompleks di bidangnya.

Dilihat dari sisi lama bekerja, responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun yaitu sebanyak 13 orang (14.1%), responden yang telah bekerja selama 3-5 tahun yaitu sebanyak 28 orang (30.4%) dan responden yang telah bekerja selama > 5 tahun yaitu sebanyak 51 orang (55.4%). Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sisi lama bekerja, mayoritas responden penelitian ini yaitu telah bekerja selama > 5 tahun. Hal ini dikarenakan bahwa pegawai BBPLK Semarang telah menetap dan berkomitmen untuk jangka waktu yang lebih lama dalam organisasi ini karena alasan seperti kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karier, atau kenyamanan lingkungan kerja.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskripsi variabel penelitian ialah sebuah tanggapan dari 92 orang responden yang telah mengisi kuesioner mengenai “Pengaruh *Intellectual Capability* , Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPPLK Semarang”.

Untuk mengetahui bobot jawaban responden, variabel akan diukur dengan memakai skala likert. Rumusnya yaitu:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{(\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})}{5}$$

$$= \frac{(5-1)}{5}$$

$$= 0.8$$

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh jarak antar kategori sebesar 0.8 sehingga jenjang interval diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Jenjang Interval

No	Rentang Skala	Kategori
1	1,00 - 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 - 2,60	Rendah
3	2,61 - 3,40	Sedang
4	3,41 - 4,20	Tinggi
5	4,21 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Sudjana, 2011

Rentang skala sebesar 0,8 berguna untuk mengetahui kategori rendah tingginya penilaian responden terhadap sebuah variabel penelitian.

4.1.2.1 Deskripsi Variabel *Intellectual Capability*

Hasil pengolahan jawaban dari responden mengenai *Intellectual Capability* (X1), yaitu:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Deskripsi Variabel *Intellectual Capability*

Item	Score	STS	TS	R	S	SS	Max	Min	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5				
Kecepatan persepsi (X1.1)	F	1	1	10	47	33	5	1	4.20	Tinggi
	Fs%	1	2	30	188	165				
Penalaran deduktif (X1.2)	F	0	0	9	50	33	5	3	4.26	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	27	200	165				
Visual spasial (X1.3)	F	0	0	13	48	31	5	3	4.20	Tinggi
	Fs%	0	0	39	192	155				

Rata-Rata			4.22	Sangat Tinggi
-----------	--	--	------	---------------

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Hasil olah data pada tabel 4.3, menunjukkan bahwa nilai maksimal jawaban responden pada variabel *intellectual capital* ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 1. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “penalaran deduktif” dengan nilai 4.26 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan BPPLK Semarang terampil dalam membuat keputusan berdasarkan analisis yang rasional. Sedangkan nilai mean terendah terletak pada “visualisasi spasial” dengan nilai 4.20 “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai BPPLK Semarang yang belum mampu menggambarkan ide atau solusi secara visual.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Budaya Perusahaan

Hasil pengolahan jawaban dari responden mengenai Budaya Perusahaan (X2), yaitu:

Tabel 4. 4 Hasil Uji Deskripsi Variabel Budaya Perusahaan

Item	Score	STS	TS	R	S	SS	Max	Min	Index	Kategori
		1	2	3	4	5				
Inovasi dan pengambilan risiko (X2.1)	F	0	0	15	45	32	5	3	4.18	Tinggi
	Fs%	0	0	45	180	160				
Perhatian terhadap detail (X2.2)	F	0	0	8	49	35	5	3	4.29	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	24	196	175				
Orientasi hasil (X2.3)	F	0	2	10	47	33	5	2	4.21	Sangat Tinggi
	Fs%	0	4	30	188	165				
Orientasi tim	F	0	1	12	52	27	5	2	4.14	

(X2.4)	Fs%	0	2	36	208	135				Tinggi
Rata-Rata									4.20	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Hasil olah data pada tabel 4.4, menunjukkan bahwa nilai maksimal jawaban responden pada variabel budaya perusahaan ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 1. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “perhatian terhadap detail” dengan nilai 4.29 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa BPPLK Semarang selalu memperhatikan kinerja karyawannya untuk mencapai yang terbaik. Sedangkan nilai mean terendah terletak pada instrumen “orientasi tim” dengan nilai 4.14 “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai BPPLK belum setuju bahwa BPPLK Semarang belum memberikan fasilitas untuk saling bekerjasama antar individu dengan baik.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Hasil pengolahan jawaban dari responden mengenai Motivasi Kerja (X3), yaitu:

Tabel 4. 5 Hasil Uji Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Item	Score	STS	TS	R	S	SS	Max	Min	Index	Kategori
		1	2	3	4	5				
Kebutuhan psikologis (X3.1)	F	0	0	13	45	34	5	3	4.23	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	39	180	170				
Kebutuhan akan rasa aman (X3.2)	F	0	0	13	41	38	5	3	4.27	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	39	164	190				

Kebutuhan untuk disukai (X3.3)	F	0	1	17	47	27	5	2	4.09	Tinggi
	Fs%	0	2	51	188	135				
Kebutuhan harga diri (X3.4)	F	0	0	11	49	32	5	3	4.23	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	33	196	160				
Kebutuhan pengembangan diri (X3.5)	F	0	0	14	46	32	5	3	4.20	Tinggi
	Fs%	0	0	42	184	160				
Rata-Rata									4.20	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Hasil olah data pada tabel 4.5, menunjukkan bahwa nilai maksimal jawaban responden pada variabel motivasi kerja ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 2. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “kebutuhan akan rasa aman” dengan nilai 4.27 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa karyawan telah termotivasi dan dapat bekerja lebih baik karena BPPLK Semarang memiliki lingkungan kerja yang aman dan stabil. Sedangkan nilai mean terendah terletak pada instrumen “kebutuhan untuk disukai” dengan nilai 4.09 “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum semangat bekerja dikarenakan belum diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerjanya.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan jawaban dari responden mengenai Kinerja Pegawai (Y), yaitu:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Item	Score	STS	TS	R	S	SS	Max	Min	Index	Kategori
		1	2	3	4	5				
Kuantitas	F	0	0	6	44	42	5	3	4.39	Sangat

(Y1)	Fs%	0	0	18	176	210				Tinggi
Kualitas (Y2)	F	0	0	12	43	37	5	3	4.27	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	36	172	185				
Ketepatan waktu (Y3)	F	0	1	16	42	33	5	2	4.16	Tinggi
	Fs%	0	2	48	168	165				
Efektifitas (Y4)	F	0	0	12	43	37	5	3	4.27	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	36	172	185				
Personaliti kemandirian (Y5)	F	0	0	8	39	45	5	3	4.40	Sangat Tinggi
	Fs%	0	0	24	156	225				
Rata-Rata									4.29	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Hasil olah data pada tabel 4.6, menunjukkan bahwa nilai maksimal jawaban responden pada variabel kinerja pegawai ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 2. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “personaliti kemandirian” dengan nilai 4.40 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa karyawan BPPLK Semarang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan mandiri. Sedangkan nilai mean terendah terletak pada instrumen “ketepatan waktu” dengan nilai 4.16 “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan BPPLK Semarang yang belum dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

4.2 Uji Instrumen

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk memeriksa seberapa jauh alat ukur yang digunakan dapat digunakan untuk mengukur benda yang diukur. Instrumen dikategorikan “valid” apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0.05$ (Ghozali, 2013). Berikut ini ialah hasil uji validitas data dari riset ini:

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Intellectual Capital</i> (X1)	Kecepatan persepsi	0.812	0.2050	Valid
	Penalaran deduktif	0.828	0.2050	Valid
	Visualisasi spasial	0.817	0.2050	Valid
Budaya Perusahaan (X2)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	0.708	0.2050	Valid
	Perhatian Terhadap Detail	0.839	0.2050	Valid
	Orientasi Hasil	0.820	0.2050	Valid
	Orientasi Tim	0.839	0.2050	Valid
Motivasi Kerja (X3)	Kebutuhan fisiologis	0.871	0.2050	Valid
	Kebutuhan akan rasa aman	0.851	0.2050	Valid
	Kebutuhan untuk disukai	0.849	0.2050	Valid
	Kebutuhan harga diri	0.927	0.2050	Valid
	Kebutuhan pengembangan diri	0.820	0.2050	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas	0.673	0.2050	Valid
	Kualitas	0.637	0.2050	Valid
	Ketepatan waktu	0.684	0.2050	Valid
	Efektifitas	0.637	0.2050	Valid
	Personaliti kemandirian	0.584	0.2050	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Pada tabel 4.7, dapat dilihat bahwasanya pada masing-masing variabel

Intellectual Capital (X1), Budaya Perusahaan (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki t hitung > 0.2050 . Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item pertanyaan kuesioner variabel *Intellectual Capital* (X1), Budaya Perusahaan (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan “valid” dan layak untuk diteliti lebih lanjut.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dipakai guna memeriksa apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian digunakan sebagai alat pengumpulan data untuk mendapat kepercayaan terhadap informasi aktual. Variabel dinilai reliabel bila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2018). Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas penelitian ini:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Critical Value</i>	Keterangan
<i>Intellectual Capital</i> (X1)	0.748	0.60	Valid
Budaya Perusahaan (X2)	0.812	0.60	Valid
Motivasi Kerja (X3)	0.914	0.60	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.644	0.60	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Dari tabel 4. 8 diatas, dapat dinyatakan bahwa masing-masing secara berurutan variabel *Intellctual Capital*, Budaya Perusahaan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki cronbach's alpha bernilai 0.748, 0.812, 0.914, dan 0.644 yang mana nilai dari *critical value* uji reliabilitas adalah 0.60. Pada riset ini instrumen dinyatakan “reliabel” atau bisa dipercaya dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Data dianggap normal apabila nilai signifikansi di atas 0,05. Berikut ini merupakan hasil uji normalitas:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Predicted Value
N		92
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	21.5000000
	Std. Deviation	1.88594536
Most Extreme Differences	Absolute	.042
	Positive	.031
	Negative	-.042
Test Statistic		.042
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

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

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Dapat diketahui dari tabel 4.9 diatas, bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah 0.200, artinya distribusi data dikategorikan normal dikarenakan nilai *Kolmogorov-smirnov* bernilai lebih dari 0.05.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Model regresi yang baik ialah bila nilai VIF < 10 atau nilai toleransi > 0.10. Adapun hasil uji multikolinearitas pada riset ini yaitu:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Intellectual Capital</i> (X1)	0.596	1.677	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Perusahaan (X2)	0.594	1.683	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja (X3)	0.990	1.010	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Berdasarkan tabel 4. 10, didapati bahwa nilai VIF keseluruhan variabel bernilai < 10, sedangkan nilai Tolerance seluruh variabel yakni > 0.10. Bisa ditarik kesimpulan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas pada model penelitian ini.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dapat diketahui dengan uji glejser.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig.	Keterangan
<i>Intellectual Capital</i> (X1)	0.802	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Perusahaan (X2)	0.583	
Motivasi Kerja (X3)	0.697	

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Berdasarkan tabel 4. 11, didapati bahwa nilai sig. keseluruhan variabel bernilai

lebih dari 0.05. Bisa ditarik kesimpulan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas pada model penelitian ini.

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dipergunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh dari variabel bebas atau independent variabel terhadap variabel terikat atau dependent variabel.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
Konstanta	1.645	1.204
<i>Intellectual Capital</i> (X1)	0.455	0.088
Budaya Perusahaan (X2)	0.404	0.068
Motivasi Kerja (X3)	0.348	0.039

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Adapun persamaan dari analisis regresi linear berganda yaitu:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b1 = Koefisien regresi *Intellectual Capital*

b2 = Nilai koefisien regresi Budaya Perusahaan

b3 = Nilai koefisien regresi Motivasi Kerja

X1 = *Intellectual Capital*

X2 = Budaya Perusahaan

X3 = Motivasi Kerja

$e = \text{Standar error}$

Berdasarkan tabel 4. 12 dapat diketahui persamaan regresinya yaitu:

$$Y = 1.645 + 0.455X_1 + 0.404X_2 + 0.348X_3 + e$$

Berlandaskan persamaan regresi berganda tersebut, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) **Nilai konstanta 1.645 artinya, nilai variabel kinerja pegawai (variabel dependen) akan bernilai 1.645 jika seluruh variabel independen tidak dipengaruhi oleh variabel yang lain atau bernilai 0.**
- b) **Koefisien regresi *Intellectual Capital* yaitu 0.455. Berarti variabel *Intellectual Capital* (X1) berdampak positif atas variabel Kinerja Pegawai BPPLK. Semarang.**
- c) **Koefisien regresi Budaya Perusahaan yaitu 0.404. Berarti variabel Budaya Perusahaan (X2) berdampak positif atas variabel Kinerja Pegawai BPPLK Semarang.**
- d) **Koefisien regresi Motivasi Kerja yaitu 0.348. Berarti variabel Motivasi Kerja (X3) berdampak positif atas variabel Kinerja Pegawai BPPLK Semarang.**

4.4.2 Uji T

Uji-T merupakan uji untuk mengetahui pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig < 0,05$ (5%) maka secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berikut ialah

hasil uji T riset ini:

Tabel 4. 13 Hasil Uji T

Variabel	Hasil			Keterangan
	T Tabel	T Hitung	Sig	
<i>Intellectual Capital</i> → <i>Kinerja Pegawai</i>	1.987	5.191	0.000	H1 diterima
Budaya Perusahaan → <i>Kinerja Pegawai</i>	1.987	5.935	0.000	H2 diterima
Motivasi Kerja → <i>Kinerja Pegawai</i>	1.987	9.021	0.000	H3 diterima

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Dari tabel 4. 13, dapat dijelaskan bahwa:

a) Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.13, bisa dilihat bahwasanya nilai t-hitung variabel *Intellectual Capital* (X1) yaitu sebesar $5.191 > t$ tabel 1.987, dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$. Dapat dikatakan bahwa H1 diterima yang artinya *Intellectual Capital* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

b) Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.13, bisa dilihat bahwasanya nilai t-hitung variabel Budaya Perusahaan (X2) yakni $5.935 > t$ tabel 1.987, dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$. Dapat dikatakan jika H2 diterima yang artinya Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

c) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.13, bisa dilihat bahwasanya nilai t-hitung variabel Motivasi Kerja (X3) yakni $9.021 > t$ tabel 1.987, dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$. Dapat dikatakan bahwa H3 diterima yang artinya Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.4.3 Uji F

Uji F bertujuan guna mengetahui pengaruh simultan dari variabel bebas ke variabel terikatnya. Jika nilai $\text{sig} < 0.05$, maka dinyatakan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

Berikut ialah hasil uji F riset ini:

Tabel 4. 14 Hasil Uji F

Model	F-hitung	F-tabel	Sig.
Reggresion	91.881	2.707	0.000

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Pada tabel 4. 14 di atas, diketahui nilai f hitung dari tabel Anova tersebut yaitu sebesar $91.881 > f$ hitung 2.707, serta nilai signifikansi model tersebut sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga variabel *Intellectual Capital*, Budaya

Perusahaan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara simultan.

4.4.4 Koefisien Determinansi

Nilai koefisien berkisar antara 0 dan 1, dan semakin banyak perubahan yang lebih dekat ke angka 1 maka variabel independen memiliki lebih banyak informasi tentang variansi variabel dependen. Berikut ialah hasil uji koefisien determinansi riset ini:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Koefisien Determinansi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.871	0.758	0.750	1.084

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 23

Dari hasil output tabel 4.15, dapat diketahui bahwa nilai koef. determinansi pada model regresi ini didapat dari $0.750 \times 100\%$, yaitu 75%. Hal ini menyatakan bahwasannya 75% variasi variabel Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh variabel *Intellectual Capital*, Budaya Perusahaan dan Motivasi Kerja. Sementara selebihnya, yaitu 25% dipengaruhi oleh variabel yang tidak terdapat pada model, seperti variabel Disiplin kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan dan lainnya.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Pegawai BPPLK

Semarang

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, ini menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat dari sisi nilai

maksimum dan minimum jawaban responden, nilai maksimal jawaban responden pada variabel *intellectual capital* ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 1. Nilai mean tertinggi terletak pada instrumen “penalaran deduktif” dengan nilai 4.26 dalam kategori “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan BPPLK Semarang terampil dalam membuat keputusan berdasarkan analisis yang rasional. Dapat dinyatakan bahwa **H1 diterima**. Adanya *Intellectual Capital* yang baik dari masing-masing pegawai, ini akan mendorong kinerja pegawai BPPLK Semarang lebih baik.

Intellectual Capital (Kemampuan intelektual) adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. *Intellectual Capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPLK Semarang dikarenakan pegawai tersebut memiliki kemampuan dengan cepat menilai dan merespon informasi baru. Dalam konteks BPPLK Semarang, di mana pembelajaran dan pengetahuan terus berubah dan berkembang, pegawai yang memiliki kemampuan ini akan dapat menanggapi perubahan dengan lebih cepat dan efektif. Mereka dapat memahami informasi baru yang diberikan dalam pelatihan atau pembaruan kebijakan dengan lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, *intellectual capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan adanya pegawai yang membuat keputusan berdasarkan analisis yang rasional. Pegawai yang terampil dalam melakukan analisis yang mendalam terhadap informasi yang tersedia dan membuat keputusan yang terinformasi akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Kemudian, kemampuan pegawai dalam menggambarkan ide atau solusi

secara visual juga menjadi pemicu berpengaruhnya *intellectual capital* terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan gambar, diagram, atau grafik, pegawai dapat dengan mudah berbagi ide, memperjelas konsep, dan mengilustrasikan solusi dalam diskusi tim. Hal ini memfasilitasi pemahaman yang lebih baik, mengurangi risiko salah paham, dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kreatif dan produktif.

Adanya tingkat *intellectual capital* yang baik dari tiap pegawai, ini akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang. Riset ini sejalan dengan riset oleh Pada penelitian oleh (Nurla, 2021) menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, pada penelitian (Samosir, 2016) menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pemantang siantar. Begitupun pada penelitian oleh (Lukiyana, 2020) yang menunjukkan bahwa kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.5.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, ini menunjukkan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, dilihat dari sisi nilai maksimum dan minimum jawaban responden, nilai maksimal jawaban responden pada variabel budaya perusahaan ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 2. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “perhatian terhadap detail” dengan nilai 4.29 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa BPPLK Semarang selalu memperhatikan kinerja karyawannya untuk mencapai yang terbaik. Mayoritas Pegawai BPPLK Semarang

memiliki tanggapan budaya perusahaan yang baik. Dapat dinyatakan bahwa **H2 diterima**. Adanya budaya perusahaan yang baik dan mendukung aktivitas pegawai, ini akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang lebih baik lagi.

Budaya perusahaan menurut Akbarsyah (2023:400) adalah kepribadian perusahaan yang mendefinisikan lingkungan tempat pegawai bekerja. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPLK Semarang dikarenakan perusahaan selalu memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk berpikir kreatif, mencoba hal-hal baru, dan mengembangkan solusi yang inovatif untuk tantangan yang dihadapi. Ketika pegawai merasa didorong untuk berinovasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka dan mencapai hasil yang lebih baik.

Selain itu, buDaya perusahaan di BPPLK Semarang selalu memperhatikan dan menghargai kinerja individu dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai standar kinerja yang tinggi. Ketika pegawai merasa diakui dan dihargai atas upaya mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai juga dikarenakan perusahaan selalu mendukung pegawainya untuk membantu pencapaian hasil dan tujuan kerja pegawai, serta perusahaan selalu mendorong kerjasama dan kolaborasi antar individu, sehingga ini dapat meningkatkan kinerja tim yang lebih efektif dan dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman, dan akan berdampak pada hasil kerja tiap pegawai.

Adanya penerapan budaya perusahaan yang baik, akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang. Riset ini sejalan dengan temuan Jufrizen (2020:70) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai PT PLN Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Wiratama (2022:190) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. Begitupun pada penelitian oleh Anggara (2022:94) yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Unit Desa Pedungan.

4.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, dilihat dari sisi nilai maksimum dan minimum jawaban responden, nilai maksimal jawaban responden pada variabel budaya perusahaan ini adalah sebesar 5 dan nilai minimal jawabannya yaitu sebesar 2. Nilai mean tertinggi berada pada instrumen “kebutuhan akan rasa aman” dengan nilai 4.27 “sangat tinggi”. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa karyawan telah termotivasi dan dapat bekerja lebih baik karena BPPLK Semarang memiliki lingkungan kerja yang aman dan stabil. Dapat dinyatakan bahwa **H3 diterima**. Adanya motivasi kerja yang dimiliki tiap pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang lebih baik lagi.

Ady (2013:104), motivasi kerja adalah keadaan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan semangat, dedikasi, dan kreativitas. Ini mencakup dorongan internal yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan organisasi, dan mencari kepuasan dalam

pekerjaan mereka. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPLK Semarang dikarenakan adanya kebutuhan dasar yang terpenuhi. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, pegawai cenderung lebih fokus dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik.

Selain itu, adanya lingkungan kerja yang aman dan stabil. Lingkungan kerja yang aman dan stabil dapat menciptakan rasa nyaman dan kepercayaan bagi pegawai. Ketika pegawai merasa aman dan stabil dalam lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif dan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai juga dikarenakan adanya atasan dan rekan kerja yang baik. Ketika pegawai merasa diterima dan dihargai oleh orang-orang di sekitar mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berusaha mencapai hasil yang memuaskan. Selain itu, pegawai BPPLK Semarang juga termotivasi untuk terus belajar meningkatkan skillnya dan berkembang menjadi lebih baik lagi. Pegawai yang memiliki motivasi untuk mencapai potensi penuh mereka dalam karier mereka, mereka cenderung berusaha untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Adanya motivasi kerja yang kuat dari dalam diri individu, maka akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang. Riset ini sejalan dengan temuan Permana (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Jufrizen (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.5.4 Pengaruh *Intellectual Capital*, Budaya Perusahaan dan Motivasi

Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, ini menunjukkan bahwa *Intellectual Capital*, Budaya Perusahaan dan Motivasi Kerja berpengaruh simultan terhadap Kinerja Pegawai. Dapat dinyatakan bahwa **H4 diterima**.

Intellectual Capital (Modal Intelektual) adalah istilah yang merujuk pada nilai-nilai intelektual yang dimiliki oleh suatu organisasi, termasuk pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai BPPLK Semarang memiliki kemampuan intelektual yang cukup tinggi, sehingga akan berpengaruh pada hasil kerja pegawai yang baik.

Selain kemampuan intelektual, budaya perusahaan juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja pegawai BPPLK Semarang. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang diterapkan di BPPLK selalu mendukung kerja tim, kolaborasi dan positif vibes, sehingga ini mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Adanya motivasi kerja yang dimiliki tiap pegawai ini akan menumbuhkan semangat kerja yang akan berdampak pada kinerja pegawai BPPLK Semarang. Tiap Pegawai BPPLK Semarang memiliki motivasi tersendiri. Adanya pegawai yang memiliki motivasi ini akan cenderung lebih bersemangat, berdesikasi dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Jatiningrum, 2016) yang menunjukkan bahwa kemampuan dan budaya organisasi

berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Nainggolan, 2016) yang menunjukkan hasil riset bahwa budaya organisasi dan kemampuan intelektual berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Simalungun.



BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai “Pengaruh *Intellectual Capability*, Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPPLK Semarang”, maka disimpulkan:

1. ***Intellectual Capital* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai BPPLK Semarang. Hal ini menandakan bahwa semakin baik *intellectual capital* yang dimiliki, maka akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang.**

2. **Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan bahwa adanya budaya perusahaan yang baik dan positif, maka akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang.**

3. **Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan bahwa adanya motivasi kerja yang dimiliki tiap individu, ini akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang.**

4. ***Intellectual Capital*, Budaya Perusahaan dan Motivasi Kerja berpengaruh simultan terhadap Kinerja Pegawai BPPLK Semarang. Hal ini menandakan bahwa adanya *intellectual capital*, budaya perusahaan dan motivasi kerja yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai BPPLK Semarang.**

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil riset yang ada, maka terdapat beberapa implikasi manajerial riset ini, diantaranya:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor seperti Intellectual Capability, Budaya Perusahaan, dan Motivasi Kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dapat memperkaya teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik seperti BPPLK Semarang. Hasil penelitian ini juga dapat membantu menguji validitas generalisasi dari teori-teori yang telah ada sebelumnya dalam konteks khusus

kantor BPPLK Semarang. Implikasi teoritisnya dapat memperkuat atau melengkapi pengetahuan yang telah ada.

2. Implikasi Praktis

- a. Manajemen di Kantor BPPLK Semarang dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk merancang program pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan *Intellectual Capability*, memperkuat Budaya Perusahaan yang mendukung, dan meningkatkan Motivasi Kerja karyawan.
- b. Penelitian ini juga memberikan pandangan tentang faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam proses pemilihan karyawan baru. Selain menilai keterampilan teknis, manajemen juga dapat mempertimbangkan aspek-aspek seperti kecocokan budaya perusahaan dan motivasi kerja.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang kebijakan dan program di kantor BPPLK Semarang, seperti kebijakan insentif atau program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Adanya penelitian ini, pihak manajemen dapat mengimplementasikan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat memperkuat posisi organisasi di pasar dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengalaman langsung peneliti selama melakukan penelitian ada beberapa keterbatasan yang dialami, yang dapat menjadi beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya. Berikut ini merupakan beberapa keterbatasan penelitian ini, diantaranya:

1. **Jumlah responden penelitian ini sangat terbatas, yaitu hanya 92 orang responden. Hal ini dikarenakan peneliti menggunakan teknik pengambilan secara jenuh.**
2. **Peneliti hanya menggunakan variabel yang sangat terbatas jumlahnya yaitu variabel *Intellectual Capital* (X1), Budaya Perusahaan (X2) dan Motivasi Kerja (X3) untuk mengukur Kinerja Pegawai (Y).**
3. **Selama fase pengumpulan data, data yang disajikan oleh responden melalui kuesioner mungkin tidak mencerminkan sepenuhnya pandangan mereka. Terkadang, informasi yang diungkapkan melalui kuesioner tidak selalu merepresentasikan pandangan sebenarnya dari responden, hal ini disebabkan oleh variasi dalam pemikiran, asumsi, dan pemahaman yang dapat terjadi.**

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

a. Bagi Pihak BPPLK Semarang

1. Pada variabel *Intellectual Capital*, nilai rata-rata terendah berada dalam indikator kecepatan persepsi (memiliki kemampuan untuk dengan cepat menilai dan merespon informasi baru). Disarankan bagi pihak manajemen BPPLK Semarang untuk menyelenggarakan program pelatihan dan

pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menilai dan merespons informasi baru dengan cepat. Pelatihan ini dapat mencakup teknik-teknik untuk meningkatkan kecepatan persepsi, serta strategi untuk mengelola informasi dengan lebih efisien.

2. Pada variabel Budaya Perusahaan, nilai rata-rata terendah berada pada indikator orientasi tim (perusahaan memberikan fasilitas untuk saling bekerjasama antar individu). Disarankan bagi pihak manajemen BPPLK Semarang dapat mengadopsi kebijakan dan inisiatif yang mendorong kolaborasi antar pegawai. Ini bisa termasuk penyelenggaraan acara atau kegiatan yang mempromosikan kerja tim, seperti sesi brainstorming, workshop, atau proyek kolaboratif.
3. Pada variabel Motivasi Kerja, nilai rata-rata terendah berada pada indikator kebutuhan untuk disukai (bersemangat dalam bekerja dikarenakan diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja). Disarankan bagi seluruh pegawai untuk membangun budaya kerja yang positif dan inklusif di mana setiap pegawai merasa dihargai dan diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja adalah kunci untuk meningkatkan motivasi kerja. Manajemen dapat mempromosikan sikap saling menghormati dan mendukung di antara tim, serta menyelenggarakan kegiatan sosial atau acara yang memperkuat hubungan antar pegawai.
4. Pada variabel Kinerja Pegawai, nilai rata-rata terendah berada pada indikator ketepatan waktu (dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu). Disarankan bagi pihak manajemen dapat memberikan pelatihan kepada pegawai mengenai manajemen waktu yang efektif, termasuk teknik

perencanaan, pengaturan prioritas, dan menghindari prokrastinasi. Pemantauan progres pekerjaan secara teratur juga penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. **Peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan studi ini dengan melibatkan wilayah-wilayah lain di Indonesia. Dengan melibatkan berbagai konteks regional, hasil studi dapat lebih representatif dan dapat digeneralisasi ke seluruh populasi pegawai BPPLK Se Jawa Tengah.**
2. **Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel baru seperti disiplin kerja, komitmen kerja, dll untuk mengukur kinerja pegawai.**
3. **Bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat menggunakan dimensi ataupun indikator yang berbeda apabila meneliti variabel yang sama dengan peneliti, sehingga ini akan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda.**
4. **Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian agar dapat mengcover populasi penelitian sekaligus dapat menambah keakuratan data.**



DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Ady, F., & Wijono, D. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 2(2), 101-112.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jiaganis*, 3(1).
- Akbarsyah, M. R., Tinambunan, A., & Erian, M. Z. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepercayaan Diri Dan Budaya Perusahaan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Bullet: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(2), 397-402.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *EMAS*, 3(6), 94-107.
- Aprilia, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Polisi Pamong Praja (Satpol Pp) Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Tatapamong*, 105-121.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, I. A. (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*. Surabaya: ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga.
- Cahya, Angga Dwi, N. T. Ratnasari, and Y. P. Putra. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online di Gamping Yogyakarta)." *Jurnal Bingkai Ekonomi* 6, no. 2 (2021): 71-83.
- Damanik, B. E. (2018). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. 2(2).
- Dessler Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Edisi

Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks.

- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1-9.
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(1).
- Hasibuan, Malayu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendriani, S., & Garnasih, R. L. (2013). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru SMAN 8 Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, 21(04).
- Imam, Machali. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: MPI.
- Isticarina, F. (2021). *PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus 12 Perusahaan Travel Haji Dan Umroh di Malang)*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Jariah, A. (2011). Analisis Kemampuan Intelektual dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen. 2(2).
- Jatiningrum, C. D., Al Musadieq, M., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja (studi pada karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1).
- Jufrizen & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1).
- Lukiyana & Arsinta, A. (2020). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan

- Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Organizational Justice Dan Self Efficacy. *Business Management Journal*, 15(2).
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Muizu, W. O., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. 2(1).
- Nainggolan, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kemampuan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Kabupaten Simalungun. 2(1).
- Nisyak, I. R., & Triyonowati, T. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(4).
- Nurla, Y., Al Munawwarah, R., Mustafa, H., & Sani, A. (2021). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 4 Soppeng. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 1(1).
- Nursalam. 2008. Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan". Edisi 2. Jakarta: Salemba Medika.
- Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 7(3), 80-89.
- Pratiwi, P. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Ilmiah Aset*, 14(1), 41-52
- Priyatno, Dwi. (2010). *Paham Statistik Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Radhiana, R., & Arsyad, A. (2022). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Aceh). *Serambi Konstruktivis*, 4(4), 13-23.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Die: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1).
- Ritonga, T. E. J., & Tarigan, U. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap

Kinerja Pegawai pada Kantor Sub. Dolog Wil. IV Padangsidempuan (Studi Pada Kantor Sub. Dolog Wil. IV Padangsidempuan). *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 5(1), 79-91

- Samosir, R., Lie, D., Butarbutar, M., & Thressa, S. I. (2016). Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 4(2), 30-40.
- Saragih, S. M. (2018). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Bprs Amanah Bangsa Pematangsiantar. 4(2).
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sumiati, M., & Purbasari, R. N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 21(1a-2), 211-220.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya) . 31(1).
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199-213.
- Wiratama, R. A. A., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. *EMAS*, 3(8), 190-199.