

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi kinerja karyawan**

Menurut Bernadin dan Rusel dalam Syafriyanto (2019) Kinerja karyawan (*job performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sinambela (2011) mengemukakan bahwa kinerja sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan di ketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Robbins dalam Sinambela (2019) menyebutkan bahwa kinerja di artikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah di tetapkan bersama.

Sementara itu menurut Wexly dan Yukl dalam Sinambela (2012) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat

rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat di capai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam Ni'mah dkk (2017), factor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan kinerja karyawan.

##### 2) Komitmen organisasional

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuan serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

##### 3) Motivasi

Dengan mengetahui motivasi para karyawan maka pimpinan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### 4) Kepemimpinan

Merupakan hubungan antara dua orang yang berbeda dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Apabila hubungan kedua belah pihak baik maka akan mempengaruhi kinerja masing-masing.

#### 5) Pendidikan

Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah mempelajari hal – hal yang bersifat baru di dalam cara atau sistem kerja.

#### 6) Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

#### 7) Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, ketrampilan karyawan dalam perusahaan dapat di tingkatkan melalui training, kursus – kursus, dan lain-lain.

#### 8) Sikap etika kerja

Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta

keseimbangan antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

#### 9) Gizi dan Kesehatan Daya

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan mempengaruhi kesehatan pegawai, dengan semua itu maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 10) Tingkat gaji

Penghasilan yang cukup berdasarkan kinerja karyawan karena semakin tinggi prestasi karyawan maka makin besar gaji yang diterima. Hal tersebut dapat memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga kinerja karyawan baik.

#### 11) Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja

★ Lingkungan kerja dari karyawan disini termasuk hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan, dan sebagainya.

#### 12) Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 13) Sarana Produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

#### 14) Jaminan Sosial

Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

#### 15) Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja karyawan akan baik.

#### 16) Kesempatan promosi jabatan

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan promosi jabatan, maka karyawan akan meningkatkan kinerja.

### **c. Jenis Kinerja**

Menurut Kasmir (2015) dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu :

#### 1) Kinerja individu

Merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang.

#### 2) Kinerja organisasi

Merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Edison dkk (2016) indikator kinerja di golongan sebagai berikut :

1) Fokus pada target

Pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau uang yang dihasilkan.

2) Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas

Proses kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan agar tercapai kualitas yang baik.

3) Pekerjaan selesai tepat waktu

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Dilakukan dengan cara yang benar

5) Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan

Proses kerja dilakukan secara terbuka sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

## 2. Budaya organisasi

### a. Definisi budaya organisasi

Terdapat beberapa definisi mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli seperti yang akan dikemukakan di bawah ini :

Menurut Glaser et al. dalam Syafriyanto dkk (2019) Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola – pola dari kepercayaan, symbol – symbol, ritual-ritual dan mitos – mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Menurut Robert P. Vecchio dalam Wibowo (2010), memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai – nilai dan norma – norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang. Definisi ini mengajarkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Sementara itu menurut Gibson et. all dalam Wibowo (2010), memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai - nilai dan harapan.

Pengertian mengenai budaya organisasi juga dikemukakan oleh Barry Phegan dalam Wibowo (2010), budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerjasama dalam harmoni. Sedangkan menurut Wibowo (2010), budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma - norma, dan nilai - nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai - nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Dari pendapat para pakar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola kegiatan manusia yang

secara sistematis di turunkan dari generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

#### **b. Fungsi budaya organisasi**

Terdapat beberapa fungsi budaya organisasi Menurut Robbins dalam Wibowo (2010) :

- 1) Mempunyai *boundary-roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi satu dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
- 3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pekerja.
- 5) Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

#### **c. Tipe budaya organisasi**

Menurut Jeff Cartwright dalam Wibowo (2010), menyatakan adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

- 1) *The Monoculture*

*Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnya mempunyai satu pikiran. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

*Monoculture* sangatlah kuat karena sangat terfokus tajam. Sebagai ekstrem, orangnya fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis, monoculture didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berfikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

## 2) *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing – masing dengan keyakinan dan nilai – nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

*The superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas, energy.

*Good leadership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan daripada perbedaan. Pada penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa di dalam perusahaan memiliki tipe budaya organisasi jenis ini. Dimana didalam perusahaan tersebut

terdapat sejumlah karyawan dengan latar belakang berbeda, dengan kebiasaan yang berbeda pula akan tetapi pemimpin dalam perusahaan dapat membawa orang dari berbagai budaya tersebut bekerja secara tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### 3) *The divisive culture*

*The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada perusahaan dan konflik antara “kita dan mereka”. Tidak dapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

Dalam kasus ekstrem, orang yang berada dalam *divisive multicultur* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

### 4) *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Sebagai contohnya adalah Yugoslavia, Bosnia, dan Uni Soviet. Demikian pula perang sipil di Afrika yang berkepanjangan.

Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya *merger* organisasi karena tidak kompatibelnya budaya. Banyak kasus dimana *merger* perusahaan transnasional gagal karena tidak kompatibelnya budaya atau kepribadian mereka atau pertenggaran di antara eksekutif puncak.

#### **d. Indikator budaya organisasi**

Menurut Robbins dalam Muhyi (2010) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*inovation and risk taking*)

Adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Dimana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisi dan perhatian kepada hal detail.

3) Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*)

Adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)

Adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang di dalam organisasi.

5) Berorientasi tim (*Team orientation*)

Adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim tidak hanya pada individu – individu untuk mendukung kerjasama.

6) Agresivitas (*Aggressiveness*)

Dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif.

7) Stabilitas (*Stability*)

Dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

### 3. Disiplin Kerja

#### a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin Kerja Menurut Harlie dalam Santoso (2017) Disiplin Kerja pada hakekatnya adalah bagaimana menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah diberikan, dan pembentukan disiplin kerja ini tidak timbul dengan sendirinya.

Menurut Sinambela (2019) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.

Pengertian mengenai disiplin kerja juga dikemukakan oleh Veithzal Rivai dalam Yanti dkk (2015) Disiplin kerja adalah suatu

alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Setyaningdyah dalam Santoso (2017) disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan (organisasi).

Dari pendapat para pakar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seorang karyawan untuk mematuhi peraturan dalam suatu organisasi.

#### **b. Jenis disiplin kerja**

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2019), terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu :

##### 1) Disiplin Preventif

Adalah supaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar karyawan bekerja disiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan – peraturan organisasi, pimpinan organisasi

bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif.

## 2) Disiplin korektif

Adalah suatu upaya penggerakan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin koreksi, karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar karyawan tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

### c. Tujuan Disiplin kerja

Menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2019), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

#### 1) Tujuan umum disiplin kerja

Adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

#### 2) Tujuan khusus disiplin kerja :

- a) Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik – sebaiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik – baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma – norma yang berlaku pada perusahaan
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan. Baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **d. Indikator disiplin kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2005) dalam Sinambela (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang sekaligus dapat dijadikan sebagai indikator :

##### 1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

##### 2) Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

##### 3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, Menurut Sinambela (2019) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Weihricn & Koontz dalam Sinambela (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron dalam Sinambela (2019) kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya. Berbeda dengan Steve M. Jex dalam Sinambela (2019) yang mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaannya.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang disebutkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian pekerjaan yang dikerjakannya.

#### **b. Teori Kepuasan kerja**

Menurut Sinambela (2019) Teori yang membahas kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Teori Nilai

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara yang efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Penelitian ini memfokuskan pada teori nilai dengan menyesuaikan fenomena yang terdapat didalam perusahaan. Karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja ketika mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan, salah satunya adalah dengan diberikannya beberapa tunjangan selain gaji pokok. Yaitu mendapatkan uang servis, uang makan, setiap bulan mendapatkan 1 tiket *free* menonton di bioskop, dan diskon 35 % untuk karaoke.

## 2) Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari bandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

### 3) Teori Perbedaan

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan apa yang dirasakan oleh karyawan.

### 4) Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

### 5) Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang dianggap oleh para karyawan sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

### 6) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya.

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah.

### c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Sinambela (2019) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

#### 1) Faktor psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

#### 2) Faktor Sosial

Merupakan yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya , maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

#### 3) Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu , penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

#### 4) Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### 5) Mutu Pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

#### 6) Faktor hubungan antar pegawai, antara lain :

- a) Hubungan antara manajer dengan karyawan
- b) Faktor fisik dan kondisi kerja
- c) Hubungan sosial diantara karyawan
- d) Sugesti dari teman sekerja, dan
- e) Emosi dan situasi kerja

#### **d. Penyebab kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sinambela (2019) , terdapat beberapa penyebab kepuasan kerja yaitu :

##### 1) Pemenuhan Kebutuhan

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

## 2) Perbedaan

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

## 3) Pencapaian nilai

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

## 4) Keadilan

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

## 5) Komponen genetik

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal ( terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

#### **e. Indikator kepuasan kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan dalam Suryadi dan Efendi (2018) :

1) Menyenangi pekerjaan

Karyawan sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang karyawan menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai pekerjaan.

Dalam hal ini karyawan tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3) Moral kerja

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

4) Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai – nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5) Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan , berikut tabel penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Rimpulaeng dan Sepang (2014)	X1 : Motivasi kerja X2 : Komitmen karyawan X3 : Budaya organisasi  Y : Kinerja karyawan	- Motivasi - Komitmen karyawan - Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Aisyah dkk (2014)	X1 : Good governance X2 : Gaya kepemimpinan X3 : Komitmen organisasi X4 : Budaya organisasi  Y : Kinerja karyawan	- Good governance berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. - Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. - Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. - Budaya organisasi <b>tidak berpengaruh</b> signifikan dan positif terhadap kinerja.
3.	Sukmawati dan Gani (2014)	X1 : Kecerdasan emosional X2 : Kepuasan kerja	- Kecerdasan emosional berpengaruh

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		X3 : Komitmen organisasi  Y : Kinerja karyawan	positif terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Yanti dkk (2015)	X1 : Kompensasi X2 : Motivasi kerja X3 : Lingkungan kerja X4 : Disiplin kerja  Y : Kinerja karyawan	- Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Juniantara dan Riana (2015)	X1 : Motivasi X2 : Kepuasan kerja  Y : Kinerja karyawan	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Respatiningsih	X1 : Komitmen	- Komitmen

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	dan Sudirjo (2015)	organisasi X2 : Motivasi X3 : Kapabilitas X4 : Kepuasan kerja  Y : Kinerja karyawan	organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Astutik (2016)	X1 : Disiplin kerja X2 : Budaya organisasi  Y : Kinerja karyawan	- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. -
8.	Wahyudi dan Sudibya (2016)	X1 : Komitmen organisasi X2 : Kepuasan kerja  Y : Kinerja karyawan	- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
9.	Mustofa (2016)	X1 : Kompetensi X2 : Gaya kepemimpinan partisipatif X3 : Budaya organisasi  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
10.	Djuremi dkk (2016)	X1 : Lingkungan kerja X2 : Budaya organisasi X3 : Kepemimpinan  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
11.	Cahyana dan Jati (2017)	X1 : Budaya organisasi X2 : Stress kerja X3 : Kepuasan kerja  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b></li> </ul>

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			positif terhadap kinerja pegawai.
12.	Yuliana dkk (2017)	X1 : Lingkungan kerja X2 : Disiplin kerja X3 : Kepuasan kerja  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
13.	Ni'mah dkk (2017)	X1 : Motivasi X2 : Kepuasan kerja X3 : Disiplin kerja  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
14.	Santoso (2017)	X1 : Disiplin kerja X2 : Motivasi X3 : Komitmen organisasi  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Komitmen</li> </ul>

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			<p>organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
15.	Kusuma dan Rahardja (2018)	<p>X1 : Gaya kepemimpinan transformasional  X2 : Budaya organisasi  X3 : Motivasi kerja  Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
16.	Suryadi dan efendi (2018)	<p>X1 : Motivasi intrinsik  X2 : Kepuasan kerja  X3 : Budaya organisasi  Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
17.	Yantika dkk (2018)	<p>X1 : Lingkungan kerja  X2 : Etos kerja  X3 : Disiplin kerja  Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Etos kerja</li> </ul>

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
18.	Yudha (2018)	<p>X1 : Budaya organisasi X2 : Kepuasan kerja</p> <p>Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
19.	Nuri dkk (2019)	<p>X1 : Motivasi kerja X2 : Lingkungan kerja X3 : Disiplin kerja</p> <p>Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Disiplin kerja <b>tidak berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
20.	Rumagit dkk (2019)	<p>X1 : Disiplin kerja X2 : Motivasi X3 : Budaya organisasi</p> <p>Y : Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
21.	Safriyanto dkk (2019)	X1 : Komitmen organisasi X2 : Budaya organisasi X3 : Kompensasi  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
22.	Sanusi dkk (2019)	X1 : Kompensasi X2 : Budaya organisasi X3 : Motivasi  Y : Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
23.	Mohammed Nusari , Mohammad Al Falasi , Ibrahim Alrajawy , Gamal Sayed	<i>Organizational Culture</i>	Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> negatif terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Khalifa , Osama Isaac (2018)		
24.	Dr. Abdul Wahid A. Fadlallah(2015)	<i>Job satisfaction</i>	Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
25.	Njoroge & Nyabuto (2014)	<i>Discipline</i>	Disiplin merupakan unsur penting bagi keberhasilan kinerja akademik siswa.
26.	Larasati dkk (2017)	X1 : Kohesivitas X2 : Kepuasan kerja  Y: Kinerja karyawan	- Kohesivitas berpengaruh terhadap kinerja. - Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.
27.	Muhyi (2010)	X1 : Budaya organisasi X2 : Komitmen organisasi  Y : Kinerja karyawan	- Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah sendiri (2019)

### C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

Menurut Sujarweni (2015) pada dasarnya kerangka pemikiran diturunkan dari beberapa teori maupun konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi – asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran, yang mungkin dapat dirumuskan ke dalam hipotesis operasional atau hipotesis yang dapat diuji. Kerangka berpikir yang

baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

### **1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama dari seluruh komponen perusahaan sebagai dasar dalam menjalankan organisasi. Wibowo dalam Mustofa (2016). Moeheriono dalam Mustofa (2016) mengatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan cara seseorang memahami situasi dan kondisi internal organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Sanusi dkk (2019) , Yudha (2018) , Kusuma dan Rahardja (2018), Rumagit dkk (2019) menghasilkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan**

Dalam menghasilkan kinerja yang optimal dibutuhkan disiplin kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan adanya hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Astutik (2016)

Hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Santoso (2017), Ni'mah dkk (2017) , Yantika dkk (2018) dan Astutik (2016) menunjukkan bahwa

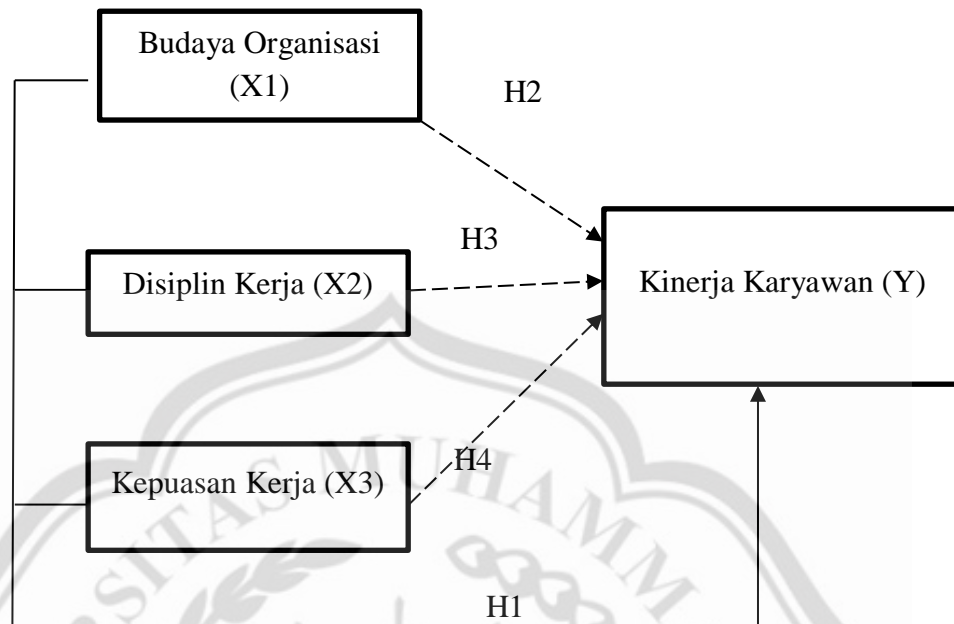
disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Indrawan dan Dewi dalam Suryadi dan Efendi (2018) karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan setia kepada instansi tempatnya bekerja serta termotivasi dan merasa senang dalam bekerja, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penelitian dalam Juniantara dan Riana (2015), Wahyudi dan Sudibya (2016), Respatiningsih dan Sudirja (2015), Sukmawati dan Gani (2014) menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Keterangan Gambar :

- > : Hubungan secara parsial
- > : Hubungan secara simultan

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan Kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan