

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Grand Theory

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori keseimbangan. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan. Menurutnya, seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila dirinya mendapatkan manfaat (benefit) dan terdapat adanya rangsangan (inducement) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (reasonable) (Indriasari et al., 2018)

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja seorang karyawan seperti kinerja yang diharapkan oleh karyawan maupun oleh sebuah organisasi. Banyak kendala yang mungkin terjadi dan memengaruhi kinerja sebuah organisasi. Penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi suatu kinerja.

Dalam Kasmir (2018) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yang berupa:

a) Kemampuan dan keahlian

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b) Pengetahuan

Yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya.

c) Rancangan kerja

Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d) Kepribadian

Seseorang yang memiliki karakter atau kepribadian baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

e) Motivasi kerja

Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian sebaliknya.

f) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g) Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya.

h) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi dan perusahaan.

i) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

j) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

k) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

l) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen adalah kepatuhan menjalankan janji yang telah dibuat.

m) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa waktu dan dalam hal mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, terdapat beberapa persamaan antara teori terkait faktor yang memengaruhi kinerja dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga peneliti menggunakan teori tersebut sebagai Grand Theory atau teori dasar penelitian.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2010) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam

suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam melakukan kerjanya demi mencapai suatu tujuan organisasi. Afandi, (2018)

### **2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins, (2017), beberapa indikator untuk mengetahui kinerja karyawan antara lain:

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian. Merupakan tingkat kemandirian seorang karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi.

Dalam teori yang lain yang disampaikan oleh Indahingwati & Nugroho, (2020) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas

pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a). Kuantitas pekerjaan mengacu pada jumlah target hasil yang dilakukan oleh pekerja dalam satu jam kerja, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan
- b). Kualitas pekerjaan yang mana fokus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan atau persyaratan yang diberikan
- c). Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang mana pada jenis pekerjaan tertentu perlu diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d). Kehadiran merujuk pada datang pada waktunya dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang ada atau telah ditentukan.
- e). Kerja sama yang mana dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan beberapa orang dalam jenis pekerjaan tertentu.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah corporate culture biasa diganti dengan istilah organization culture. budaya organisasi (organization culture) adalah sekelompok asumsi penting (yang seringkali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi". Hairiyah (2012),

Sedangkan menurut Robbins (2010) budaya organisasi adalah sehimpuan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi

dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Budaya organisasi menurut Pabundu (2008) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalahnya.

Selain itu menurut Robbins (2010) budaya lahir dan berkembang melalui visi para pendiri organisasi karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh sang pendiri. Setelah itu budaya organisasi akan berkembang melalui seleksi karyawan. Para manajer biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik dalam organisasi.

Robbins, (2010) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risktaking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, perhatian terhadap detail (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.

Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses), berorientasi kepada manusia (*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) didalam pengambilan keputusan manajemen, berorientasi tim (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas, agresifitas

(*aggressiveness*) yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai, stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Wibowo (2011) yaitu, *mission and strategy* (misi dan strategi), *leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen), *communications and decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan), *knowledge and competence* (pengetahuan dan kompetensi), *business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi), *innovation and risktaking* (inovasi dan pengambilan resiko), *change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

Dewita (2007) menjelaskan elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya Organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi dalam pencapaian prestasi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi. (Siswanto dan Agus ,2008)

Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi yaitu dalam

hal memudahkan , menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada; terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi meningkat; meningkatkan prestasi dan efektifitas organisasi; pengambilan setiap keputusan dapat

## **2.4 Motivasi Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang dapat menyebabkan dan mengarahkan individu untuk selalu berusaha terus menerus dalam mencapai suatu tujuan. Seniwoliba dan Nchorbono, (2013) motivasi adalah kompleks pasukan memulai dan menjaga seseorang ditempat kerja dalam sebuah organisasi. Bateman dan Snell, (2022) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang memberikan energi, arah dan mempertahankan upaya seseorang.

Sumber motivasi dapat berasal dari dalam (*intrinsic*) dan luar (*extrinsic*). *Intrinsically motivated behavior* merupakan motivasi yang terbentuk untuk kepentingan sendiri. Sumber motivasi yang sebenarnya membentuk perilaku dan motivasi berasal dari pekerjaan mereka sendiri. *Ectrinsically motivated behavior* adalah perilaku yang terbentuk untuk memperoleh materi atau imbalan sosial atau untuk menghindari hukuman. Sumber motivasi merupakan konsekuensi dari perilaku bukan perilaku tersebut. Selain itu, sebagian orang bekerja juga dimotivasi secara sosial melalui pekerjaan mereka (*prosocially motivated behavior*). Sumber motivasi social ini merupakan perilaku yang terbentuk untuk mendapatkan manfaat atau membantu orang lain.

### **2.3.1 Prinsip-prinsip Motivasi**

*Terdapat* beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2009) diantaranya :

- a) Prinsip Partisipasi : Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan-kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b) Prinsip Komunikasi : Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c) Prinsip mengakui andil bawahan : Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d) Prinsip mendelegasi wewenang : Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e) Prinsip memberi perhatian : Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang di inginkan pegawai bawahan akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.3.2 Indikator-Indikator Motivasi**

Indikator motivasi menurut Mashlow dalam Hasibuan (2016) bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Dari beberapa faktor diatas diturunkan menjadi beberapa indikator untuk memenuhi tingkat motivasi kerja antara lain :

- a) Kebutuhan Fisik, merupakan kebutuhan fisik yang ada didalam diri seperti kebutuhan pegawai akan gaji, seragam dan lain-lain

- b) Kebutuhan Keselamatan dan Kesehatan, merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kesehatan tunjangan, kecelakaan, iklim dan kondisi kerja.
- c) Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan pegawai dengan atasan, hubungan pegawai dengan rekan kerja
- d) Kebutuhan penghargaan, merupakan kebutuhan akan penghargaan diri sebagai pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi serta penghargaan prestasi diri pegawai
- e) kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

#### **2.4 Kompensasi**

Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan karyawan dan timbul dari pekerjaan yang mereka lakukan. (E.A Hasibuan & Afrizal, 2019).

Nurchahyo, (2015) mengatakan bahwa kompensasi merupakan suatu hasil yang diterima karyawan dengan maksud atas balas jasa untuk kerja mereka dengan harapan yang diinginkan guna memenuhi kebutuhan serta kepuasan tersendiri dan tentunya senantiasa sejalan dengan tujuan perusahaan. Kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial saja.

Menurut Mangkuprawira, (2014) pekerjaan dan lingkungan pekerjaan merupakan bentuk kompensasi non finansial. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan serta penghargaan. Sedangkan bentuk lingkungan pekerjaan dapat berupa kondisi kerja, pembagian kerja, kebijakan kerja, serta status karyawan dalam pekerjaan.

Menurut Suwatno & Priansa, (2014), menjelaskan apabila pemberian kompensasi tidak tepat waktu seperti biasanya maka karyawan akan melakukan tindakan demonstrasi dengan serikat pekerja yang biasanya akan mendapatkan hasil negatif jika tidak didengarkan, seperti perusakan, mogok kerja dan hal hal lain yang berakibat buruk bagi perusahaan.

Menurut Zulfani et al., (2021) berpendapat bahwa kompensasi menjadi salah satu poin utama dalam menjalin hubungan dengan karyawan. Selain bentuk pembayaran langsung, kompensasi dapat dilakukan dengan pembayaran tidak langsung, salah satunya yakni pemberian motivasi, melalui pemberian insentif agar karyawan dapat bekerja keras lebih demi tercapainya tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selain upah, gaji, dan insentif yang diberikan, bentuk kompensasi bisa berupa penghargaan (reward)

#### **2.4.1 Tujuan Kompensasi**

Secara umum, tujuan manajemen kompensasi adalah membantu perusahaan atau organisasi untuk mencapai apa yang sudah ditetapkan oleh organisasi serta menjamin terciptanya keadilan secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dapat diperoleh dengan mengevaluasi jabatan dan penekannya berorientasi kepada hal-hal yang bersifat internal perusahaan, sedangkan keadilan eksternal lebih menitik beratkan dengan melakukan survey gaji di luar perusahaan yaitu dengan cara membandingkan dengan pekerjaan lain yang serupa di luar perusahaan.

Menurut Milkovich & Hewman (2005) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi perusahaan, Firness (keterbukaan) dan untuk memenuhi aturan undang-undang yang berlaku. Yang dimaksudkan dengan efisiensi adalah:

- a) Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan, untuk memberikan kepuasan karyawan dan stockholders (pemegang saham),
- b) Untuk pengendalian biaya tenaga kerja.

#### **2.4.2 Indikator Kompensasi**

Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi menurut Wijaya, T., & Andreani, F. (2015) :

- a) Puas terhadap Gaji

Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

- b) Puas terhadap Fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

- c) Puas terhadap Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

#### **2.5 Disiplin kerja**

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. (Setiyawan dan Waridin, 2006).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi

dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta bagi suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku Veithzal dan Jauvani, (2009).

Menurut Siagian, (2004) mengemukakan bahwa disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Jadi disiplin karyawan adalah suatu bentuk pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara koperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap ,tingkahlaku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Siagian , (2004) yaitu disiplin retributive (retributive discipline) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Disiplin korektif (corrective discipline) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat. Perspektif hak-hak individu (individual right perspective) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Perspektif utilitarian (utilitarian perspective) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi–konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada

tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. (Sutrisno,2009).

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sanksi pelanggaran ringan, sedang dan berat. Sanksi pelanggaran ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Sanksi pelanggaran sedang meliputi penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan jabatan. Sanksi pelanggaran berat meliputi penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dan pemecatan. (Rivai dan Ella, 2009)

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang dalam suatu organisasi, diantaranya tujuan dan kemampuan adalah tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan yang harus sesuai dengan pegawai yang bersangkutan. Kemudian, teladan pemimpin yaitu pimpinan yang dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Balas jasa adalah pemberian balas jasa yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan. Selanjutnya adalah keadilan itu tidak membedakan pegawai yang satu dengan yang lain karena instansi melakukan keadilan terhadap semua pegawai. Sanksi hukuman hendaknya bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. Kemudian ketegasan adalah pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan. Setiap karyawan dapat mewujudkan kedisiplinan yang baik dalam perusahaan. Hubungan kemanusiaan adalah hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan, ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. (Hasibuan, 2006).

## **2.6 Kepuasan Kerja**

### **2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner & Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan relative terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat merasa relative puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan sikap general individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang evaluasinya akan nampak pada individu yang puas dan tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk organisasi menurut Robbins, (2006).

Kepuasan kerja adalah subjektivitas individu terhadap pekerjaannya. Anggota organisasi yang puas dengan kerjanya akan memiliki sikap positif dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan individu yang tidak puas karena kinerjanya rendah akan bersikap negatif memaknai kerjanya di organisasi. (Hanggraini, 2011)

Faktor – Faktor Kepuasan Kerja, Herzberg (2008) berpendapat ada empat factor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor kepuasan kerja yaitu :

- a) Faktor Psikologik : berhubungan dengan kejiwaan karyawan dengan dimensi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja dan bakat keterampilan.

- b) Faktor sosial : berhubungan dengan interaksi sosial dengan dimensi interaksi sesama karyawan, interaksi dengan atasan, interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis kerjanya.
- c) Faktor Fisik : berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan dengan dimensi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara dan kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d) Faktor finansial : berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan dengan dimensi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan/ fasilitas yang diberikan dan promosi.

#### **2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja terdiri dari lima indikator, yaitu :

- a) Gaji : Sistem upah yang adil dan sesuai tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu.
- b) Pekerjaan : pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilanya, kebebasan dan umpan balik pada karyawan
- c) Rekan kerja (Colleagues) : karyawan memerlukan interaksi sosial yang baik
- d) Peluang promosi : peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karir .
- e) Pimpinan (supervisor) : pimpinan yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

## 2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja sudah banyak dilakukan namun penelitian tersebut masih dilakukan secara parsial. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang peneliti sajikan pada tabel dibawah ini sebagai berikut.

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

No	Nama Penulis, Tahun Dan Judul Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Yuniraya & Hendarwan, 2022) Pengaruh stress kerja, Lingkungan kerja, motivasi, loyalitas dan kepemimpinan terhadap, kinerja perawat di era covid 19 Di RSAL dr. Minthohardjo Jakarta tahun 2020.	X1 = Stres kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>3. Motivasi berpengaruh pada kinerja</li> <li>4. Loyalitas berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja</li> </ol>
2	(Anak Agung Oka Putra Belawa, Ni Nyoman Suryani, 2022) Pengaruh kompetensi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel Jambu Luwuk Oceano Seminyak	X1 = kompetensi X2 = bebankerja X3= kompensasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

No	Nama Penulis, Tahun Dan Judul Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
3	<b>(Kurniasari &amp; Bahjahtullah, 2022)</b> Pengaruh work life Balance, stress kerja dan etika kerja islam terhadap kinerja karyawan milenial di masa pandemic Covid 19 dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening.	X1 = Worklife balance X2 = Stres kerja X3 = Etika kerja islam	1. <i>Worklife balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Stress kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Etika kerja islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	<b>Dewangga &amp; Rahardja, (2022)</b> Pengaruh pelatihan , disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada pegawai dinas komunikasi dan informatika Provinsi Jawa tengah	X1 = pelatihan X2 = disiplin kerja X3 = kompetensi Y= kinerja	1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
5	<b>(Basuki &amp; Sari, 2018)</b> Pengaruh kepemimpinan ,disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan non medis RSIAYK Madira Palembang	X1 = kepemimpinan X2 = disiplin kerja X3= kompensasi Y : Kinerja	1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja 2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	<b>(Afnita &amp; Handayani, 2022)</b> Hubungan budaya organisasi,	X1 = budaya organisasi X2 =	1. <b>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.</b>

	kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit	kepemimpinan X3 = kepuasan kerja	2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif kinerja
7	(Candra & Dewi, 2022) Efikasi Diri, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Yogyakarta	X1 = Efikasi diri X2 = Motivasi X3 = Kepuasan kerja	1. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.
8	(Darmayanti1 et al., 2022) Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan motifasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pinang Sari Kabupaten Badung	X1= Kompensasi X2= Disiplin kerja X3=Motivasi	<b>1. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9	Kadek Pandu Adi Santika, I Wayan Sujana, 2022) Pengaruh motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama di Mambal	X1=Motivasi berprestasi X2= Kepuasan kerja X3=Kepemimpinan transformasional	1. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	(Mamesah et al., 2016) Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	X1=Lingkungan kerja X2=Disiplin kerja	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	Karyawan	X3=Kepuasan kerja	<b>3.</b> Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .
11	(Ayu et al., 2019) Pengaruh self efficacy, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Lloyd's Inn Bali di Seminyak	X1= self efficacy X2= motivasi X3= disiplin kerja	1. Efikasi diri secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	(Kinerja et al., 2022) Pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT. BPR Santi Pala	X1= Kemampuan kerja X2= Motivasi kerja X3= Disiplin kerja	1. Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 2. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
13	(Rahmawati et al., 2022) Pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center	X1= <b>Motivasi kerja</b> X2= <b>pelatihan</b> X3= <b>kepuasan kerja</b>	1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3. kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	( <b>Rahmawati, 2022</b> ) Pengaruh kecerdasan intelektual , kecerdasan emosional dan	X1=Kecerdasan intelektual X2=	1).Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening,

	kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di UTD PMI Kota Malang	Kecerdasan emosional X3 = Kecerdasan spiritual Y= kinerja Z = Kepuasan kerja	2). Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening, 3).Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.
15	(Ariasa Artha et al., 2022) Gaya kepemimpinan, Kesehatan keselamatan kerja (K3) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan LPDDI Kecamatan Tampak Siring	X1=Gaya kepemimpinan X2=Kesehatan keselamatan kerja X3=budaya organisasi	1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3). <b>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b>
16	(Kristiani, 2022) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nikomas Gemilang DIV. Sukses Permata Indonusa	X1= pelatihan X2= kompetensi X3= pengembangan	1. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

17	<p><b>(Yasir &amp; Soedjoko, 2022)</b></p> <p>Analisis kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia</p>	<p>X1= Kepemimpinan</p> <p>X2= Motivasi kerja</p> <p>X3= lingkungan kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap variable kinerja karyawan</li> <li>2. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,</li> <li>3. kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
18	<p><b>(Yunita Maria Ulfa, 2022)</b></p> <p>Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi pegawai republik indonesia (KPRI) Karya Utama</p>	<p>X1 = motivasi kerja</p> <p>X2 = disiplin kerja</p> <p>X3 = kepuasan kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Motivasi kerja disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
19	<p><b>(Putu et al., 2022)</b></p> <p>Pengaruh iklim organisasi, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Adika Jaya Dewata Denpasar</p>	<p>X1= Iklim organisasi</p> <p>X2= Kemampuan kerja</p> <p>X3 = Motivasi kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Kemampuan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

20	<p>(Sunarsih, 2021) Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Desain Pekerjaan, dan Divisi terhadap Kinerja Karyawan PT Lingkar Organik Indonesia</p>	<p>X1 = Motivasi kerja X2= Stress kerja X3 = Design pekerjaan X4= Divisi</p>	<p>1.Motivasi, stress kerja, desain pekerjaan, dan kinerja karyawan termasuk kategori tinggi 2.Motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. 3.Stres kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. 4.Desain pekerjaan ber pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
21	<p>(Wicaksono &amp; Indriyaningrum, 2022) Pengaruh Konflik Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bapenda Kota Semarang (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang</p>	<p>X1= Konflik kerja X2= Organizational citizenship behavior X3= Kepuasan kerja</p>	<p>1. Konflik kerja secara simultan maupun persial pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Organizational citizenship behavior secara simultan maupun persial pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
22	<p>(Fahraini &amp; Syarif, 2022) Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Nikos Distribution Indonesia</p>	<p>X1 = kompensasi X2 = disiplin kerja X3 = komunikasi</p>	<p><b>1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</b> 2. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Kompensasi,Disiplin Kerja</p>

			dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
23	<b>(Hartaroe et al., 2022)</b> Pengaruh Emotional Quotient, Intellectual Quotient, Dan Spiritual Quotient Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Geoservices Batulicin, Kalimantan Selatan)	X1= Emotional Quotient X2= Intellectual Quotient X3= Spiritual Quotient	1. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan 2. Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
24	<b>(Nurhasanah et al., 2022)</b> Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	X1= Etika Kerja X2= Budaya Organisasi X3= Beban Kerja Z= kepuasan kerja (intervening )	1. etos kerja Secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3. beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4. kepuasan kerja secara tidak langsung memediasi hubungan antara variable etos kerja dengan variable kinerja. 5. kepuasan kerja Secara tidak langsung juga memediasi hubungan antara variable budaya organisasi dengan variable kinerja 6. kepuasan kerja secara tidak langsung memediasi hubungan antara variable beban kerja dengan variable kinerja.
25	<b>(Cookies et al., 2021)</b> Pengaruh Sistem Informasi Sumber daya manusia, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja	X1= Sistem Informasi Sumber daya manusia X2= kompetensi	1. Sistem informasi Sumber daya Manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

	karyawan disekretariat DPRD provinsi Sumatra Barat	kerja X3= disiplin kerja	3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
26	<b>(Siskayanti &amp; Sanica, 2022)</b>  Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenaga kerjaan Bali Denpasar Selama <i>Work from Home</i>	X1=Fleksibilitas Kerja X2=Motivasi Kerja X3=Stres Kerja	1. Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. stress kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
27	<b>(Wira Herlambang, Indrayani, Muammar Khaddafi, 2022)</b>  The Influence Of Leadership, Organisational Culture, Motivation And Compensation On Employee Performance In Regional Apparatus Organisation (OPD) At BAPERLITBANG Karimun Regency	X1=Kepemimpinan X2=Budaya Organisasi X3=Motivasi X4=Kompensasi	1. kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 5. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
28	<b>(Rustan Ali; Bakhtiar Tijjang; Megawati Beddu; Arfandi Dinsar, 2022)</b>  Influence of Employee	X1 = Employee Engagement X2 =	1. variabel employee engagement secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. variabel budaya organisasi

Engagement, Organizational Culture and Employee Satisfaction on Employee Performance at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)Parepare Branch	Budaya organisasi  X3 = Kepuasan kerja	dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
--	---	--

## 2.8 Kerangka Pemikiran

### 2.8.1 Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan(Y)

Karyawan diharapkan dapat menciptakan kebiasaan yang baik sehingga hasil kerjanya pun sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan dengan kebiasaan pada saat bekerja akan memberi dampak pada hasil kerja karyawan (Widhaswara, 2017).

Sebagaimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Semet et al Joyce.(2022), Sapitri & Pancasast (2022), Kusumaningrum et al (2022) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 2.8.2 Pengaruh motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Menurut Kusumawardhani (2017), manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Semakin besar motivasi seseorang maka mereka akan berusaha atau bekerja dengan giat. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sunarsih (2021), Siti Rahayu (2022), Yuniraya & Hendrawan (2022), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan.

### **2.8.3 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan(Y)**

Wijaya dan Andreani,(2015) menjelaskan kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Pemberian kompensasi sebagai timbal balik dari kerja karyawan sehingga hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan baik. Hasil penelitian Darmayanti1 et al. (2022), Fahaini & Syarif (2022), Anak Agung Oka Putra Belawa & Ni Nyoman Suryani (2022)), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.8.4 Pengaruh disiplin kerja (X4) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. (Setiyawan dan Waridin, 2006)

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sertase bagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. (Rivai dan Ella, 2009)

Sebagaimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahlan & Rauf (2022), Wanta et al.(2022), Dewangga & Rahardja (2022),) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

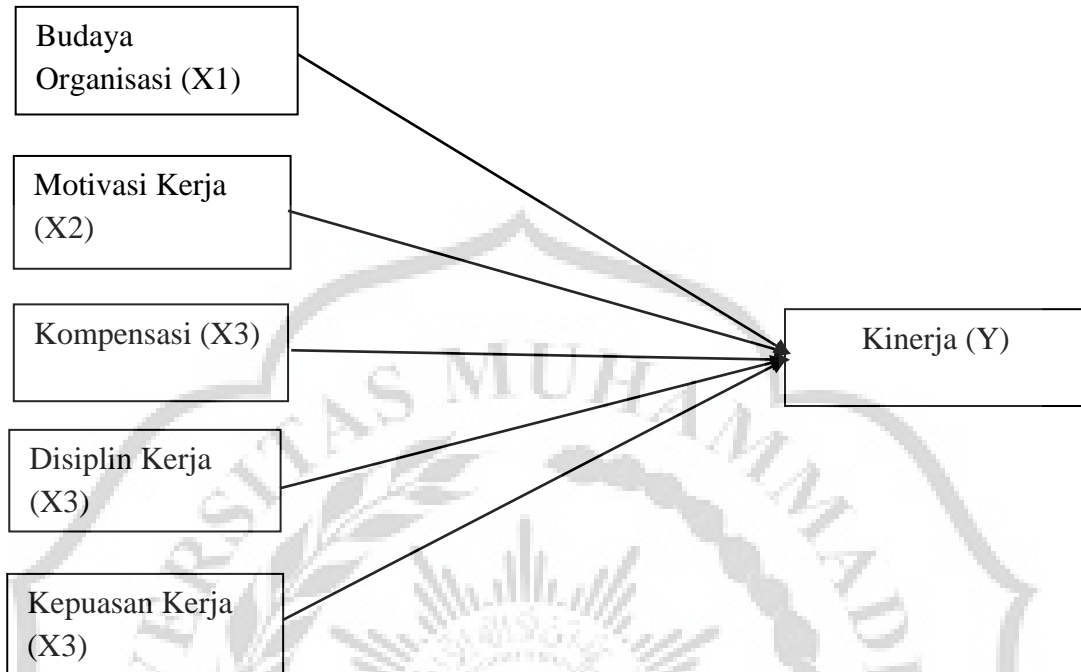
### 2.8.5 Pengaruh kepuasan kerja (X5) terhadap kinerja karyawan (Y)

Handoko, (2014) menyatakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan manapara karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Mangkunegara, (2017) mengatakan “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja.”

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkandengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja,tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Sejalan dengan pendapat Luthans , (2016) mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kebijakan promosi, pengawasan/ supervisi, serta kelompok kerja. Faktor-faktor tersebut hendaknya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memastikan terciptanya kepuasan kerja bagi seluruh karyawannya.

Sebagaimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Bagaskara & Rahardja, 2022), (Firmasnsyah Derry, 2017), (Asir et al., 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**GAMBAR 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



## 2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya Abdul Hamid, (2010). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

H 1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 4 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .