

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang manajemen :

James A.F Stoner yang di terjemahkan T. Hani Handoko (2011:8) bahwa :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan”.

T. Hani Handoko (2011:10) bahwa :

“Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)”.

Malayu S.P Hasibuan (2016:2) bahwa :

“Ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang belum ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang/fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

### 2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur pokok organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkannya eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal sumber daya manusia dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Hal ini dapat kita mengerti karena selain sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi, sumber daya manusia juga berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan pengambilan keputusan. Berikut adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa para ahli :

Gary Dessler yang dialih bahasakan Edy Sutrisno (2016:8) bahwa :

“Suatu kebijakan dan praktik yang di butuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian”.

Veithzal Rivai (2013:1) bahwa :

“Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Flippo dalam Marwansyah (2012:3) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan Sumber Daya Manusia suatu cara mencapai tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

#### **2.1.1.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam rangka menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Veithzal Rivai (2013:13) adalah sebagai berikut :

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Suatu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas.

###### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Kegiatan untuk mengatur dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain. Tingkat efektivitas dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, ditentukan oleh profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja juga salah satu operasional sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tanpa disiplin kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk itu penerapan disiplin kerja baik sangat dibutuhkan untuk mengendalikan karyawan agar lebih patuh dan taat terhadap peraturan yang telah disepakati secara bersama.

#### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu kesadaran karyawan untuk menjalani kewajiban dengan mengoptimalkan kemampuan kompetensinya terhadap pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepadanya. Di dalam kehidupan sehari-

hari baik dalam lingkungan perusahaan maupun dalam lingkungan masyarakat dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang dapat mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku manusia. Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut ini pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli :

Malayu S.P Hasibuan (2016:193), bahwa :

“Kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan”

Veithzal Rivai (2013:825), bahwa :

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:88), bahwa :

“Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang dapat diterima di lingkungan yang ditunjukkan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku serta sanggup menerima sanksi yang diberikan apabila melanggar antara yang telah disepakati

### **2.1.2.2 Jenis-jenis disiplin kerja**

Anwar Prabu Mangkunegara (2012:129) bahwa jenis disiplin kerja, yaitu :

#### **1. Disiplin Preventif**

Merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

## 2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

## 3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Dari beberapa jenis disiplin kerja di atas menunjukkan disiplin kerja di bagi menjadi tiga bagian inti yaitu disiplin untuk mengikuti pedoman kerja, untuk mengarahkan tetap mematuhi peraturan dan untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggar.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:92) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah :

#### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa

mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah disepakati.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

#### 7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan.

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik pada setiap individu yang bersangkutan maupun organisasi.

#### **2.1.2.4 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Disiplin kerja harus dikelola dan di atur oleh setiap perusahaan seperti dalam buku Veithzal Rivai (2013:832) berikut ini :

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus di rawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak baik patut dihukum. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

1. Standar Disiplin Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum seperti aturan komunikasi dan ukuran capaian.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah sebagai berikut :

- a. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Kedua hal diatas berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

## 2. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketennagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontak kerja.

### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Berikut ini adalah dimensi dan indikator disiplin kerja menurut Malayu S. P Hasibuan (2016:193) mengemukakan bahwa :

#### 1. Dimensi Pemanfaatan waktu secara efektif.

Dimensi Pemanfaatan waktu secara efektif diukur dengan menggunakan indikator dua yaitu:

- a. Ketaatan
- b. Ketepatan

## 2. Dimensi Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas.

Dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Motivasi
- b. Loyalitas
- c. Pekerjaan
- d. Pakaian

## 3. Dimensi Absensi

Dimensi Absensi diukur dengan menggunakan tiga indikator

- a. Jam Kerja
- b. Meninggalkantempatkerja
- c. Tidak masuk kerja
- d. Cuti

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan

mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*).

### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut definisi-definisi budaya organisasi dari beberapa ahli, seperti:

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:256) berpendapat bahwa:

“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.”

Suwarto dan Koesharto (2010) mengemukakan bahwa:

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi.

Dengan demikian, organisasi itu memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Karakteristik Budaya organisasi**

Robbins (2011:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan resiko.* Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian terhadap detail.* Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang.* Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Organisasi tim.* Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. *Keagresifan.* Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan.* Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem social, budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.1.3.4 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Anwar Prabu mangkunegara (2012) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko  
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci  
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil kerja  
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada anggota organisasi  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.
5. Keagresifan  
Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

#### **2.1.3.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terus berkembang seiring berjalannya waktu. Menurut Chatman & Cha (dikutip Ng'ang'a& Nyongesa, 2012) ada beberapa faktor yang berperan penting dalam mempengaruhi perkembangan sebuah budaya organisasi, diantaranya yaitu:

1. Sejarah  
Alasan dan cara bagaimana organisasi ini awalnya terbentuk. Usia, filosofi dan nilai-nilai dari pemilik dan manajer senior akan mempengaruhi budaya yang terbentuk

## 2. Teknologi dan fungsi utama

Sifat bisnis organisasi dan fungsi utamanya memiliki pengaruh penting pada budaya. Ini termasuk jangkauan dan kualitas produk dan layanan yang diberikan, pentingnya reputasi dan jenis pelanggan. Fungsi utama dari lembaga akan menentukan sifat dari proses teknologi dan metode kerja, yang pada gilirannya juga mempengaruhi struktur dan budaya.

## 3. Strategi

Organisasi harus memberikan perhatian pada tujuan di semua bidang utama operasinya. Kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan akan mempengaruhi budaya atau mungkin kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan itu sendiri dipengaruhi oleh budaya.

## 4. Ukuran organisasi

Organisasi yang besar biasanya memiliki struktur dan budaya organisasi yang lebih formal. Meningkatnya ukuran sebuah organisasi biasanya berdampak pada pemisahan departemen. Peningkatan ataupun penurunan ukuran dan tingkat pertumbuhan akan mempengaruhi jumlah anggota (karyawan) dalam sebuah organisasi, sehingga perubahan tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi struktur dan budaya organisasi.

## 5. Lokasi

Lokasi geografis dan karakteristik fisik dapat memiliki pengaruh besar pada budaya. Misalnya apakah perusahaan terletak di pedesaan yang tenang atau pusat kota yang sibuk sehingga dapat mempengaruhi jenis pelanggan dan karyawan yang dipekerjakan. Lokasi juga dapat

mempengaruhi sifat layanan (program) yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

6. Manajemen dan kepemimpinan

Eksekutif puncak dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap sifat budaya perusahaan. Akan tetapi, semua anggota staf membantu dalam membentuk budaya dominan yang ada di sebuah organisasi. Budaya juga ditentukan oleh sifat staf yang dipekerjakan dan sejauh mana mereka menerima filosofi manajemen dan kebijakan yang diterapkan.

7. Lingkungan

Agar menjadi efektif, sebuah organisasi harus responsif terhadap pengaruh lingkungan eksternal

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Pegawai merupakan ujung tombak bagi keberhasilan suatu organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Pegawai yang menyukai pekerjaannya adalah salah satu wujud nyata kepuasan kerja. Melihat kondisi ini, maka tingkat kepuasan kerja pegawai mutlak perlu diperhatikan agar lebih tanggap terhadap pekerjaannya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Menurut Mc. Clelland dalam Veithzal Rivai (2014:856) bahwa:

“Penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2013:131) bahwa:

“Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”

Menurut Sondang P. Siagian (2011:21) menyatakan bahwa:

“Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaan.”

Mangkunegara (2012:117) menyatakan bahwa:

“Kepuasan kerja berhubungan dengan variable-variabel *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi.”

Menyimak beberapa pendapat para ahli di atas mengenai pernyataan kepuasan kerja, belum ada keseragaman, namun dari semua pendapat tentang pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja, namun demikian tidak terdapat perbedaan yang mendasar, pada intinya kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh beberapa faktor, dimana sikap tersebut merupakan respon terhadap apa yang menjadi harapannya dan apa yang didapatkan dari tempatnya bekerja.

#### 2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada tiga teori tentang kepuasan kerja menurut Yuki dalam Badriyah (2015:237) diantaranya adalah:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Diserepacy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dan sesuatu yang diperoleh dari pkerjaannya kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribbadi individu dengan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teoiri ini perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun ditempat lain.

3. Teori Dua-Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier* (*hygiene factors*) dan *satisfier* (*motivators*). *Satisfier* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang

dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas perstasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Sekalipun demikian, ketidakadaan kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Keberasaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, yaitu gaji, insentid, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan sebaliknya ketidakbradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja seorang karyawan berbeda-beda karena setiap karyawan memiliki batasan-batasan sendiri sejauh mana ia merasa puas atau tidak. Karena berbeda-beda, dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kepuasan kera karyawan. Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. Faktor Intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. Edy Sutrisno (2016: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

### 1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

### 2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

### 3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli di atas dan jika dihubungkan dalam suatu organisasi bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan suatu ungkapan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini

meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para Karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja. Menurut Dahlan Habba dan kawan-kawan (2017:56) adalah:

1. Absensi
2. Turn Over
3. Kinerja

Dan menurut Achmad Faisal A. Sapada (2017:30) adalah:

1. Kesalahan dalam Bekerja
2. Keterlambatan Kerja
3. Melakukan Protes
4. Tim Kerja yang Solid

Dampak dari kepuasan kerja sendiri sangat baik bagi perusahaan, apabila setiap karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka tentunya akan berimbas pada produktivitasnya sehingga hal ini juga dapat memberikan efek domino yang baik terhadap perusahaan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai disiplin kerja, motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dian Mardiono (2014)  Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Graha Megaria Sutos	Terdapat Pengaruh Positif antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
2	Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri (2013)  Pengaruh Disiplin Kerja , Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin	Terdapat Pengaruh Positif antara Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja	Motivasi dan Kepemimpinan
3	Hasrudy Tanjung (2016)  Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerjan Pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara	Terdapat Pengaruh Positif antara Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kompetensi
4	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taber	Budaya Organisasi Berpengaruh	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional

	Alhabsji, Umar Nirman (2016)  Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan <i>Intention To Leave</i> Pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama	Signifikan Positif Terhadap Kepuasan Kerja		dan <i>Intention To Leave</i>
5	Riyan Nugraha, Dede Abdul Rozak (2016)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir
6	Agustina Ritawati (2013)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan
7	Ni Kadek Sumiati (2017)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD Desa Pakraman Kesiman Denpasar	Terdapat Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik
8	I Made Gede Budi Ardana (2016)  Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD Desa Adat Tegal Darmasaba Kabupaten Badung	Terdapat Pengaruh Positif antara Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	-
9	Dahlan Habba, Basri Moduring, Muh. Jobhaar	Terdapat Pengaruh Positif antara	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja

	Bima dan Jamaluddin Bijang (2017)  The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja		
10	Achmad Faisal A. Sapada, H. Basri Modding, Ahmad Gani, Syamsu Nujum (2017)  The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance	Terdapat Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi dan Etika Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Etika Kerja dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat dari tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian ini. Hal ini dapat membuktikan originalitas penelitian, dengan diperhatikan oleh adanya teori-teori yang membangun kerangka pikir untuk memulai postulat, premis, dan penetapan hipotesis penelitian yang ada

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan

untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan hal yang penting untuk di pelihara karena dengan ditegakannya disiplin kerja, maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah di tetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu perusahaan dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya.

Menurut Maluyu S.P Hasibuan (2016:193) Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Penjelasan diatas diperkuat dari hasil penelitian Dian Mardiono (2012) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Graha Megaria Sutos menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya disiplin kerja merupakan suatu untuk mempengaruhi karyawan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika ditetapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak

sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri (2013) Pengaruh Disiplin Kerja , Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin menunjukkan pengaruh positif antara disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja ditandai dengan cara para karyawan berperilaku. Cara berperilaku karyawan dapat ditunjukkan apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara negatif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara positif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budaya organisasi di dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya itu sendiri menjadi suatu keunggulan suatu perusahaan apabila budaya tersebut dapat mendukung tujuan organisasi dan membuat organisasi dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin cepat. Organisasi yang tidak memiliki budaya yang kuat cenderung tidak memiliki identitas diri dan mengadopsi budaya perusahaan lain yang mungkin tidak sesuai dengan organisasi yang dimilikinya. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Maka dalam hal ini, dapat ditunjukkan jika di dalam suatu organisasi tidak ada kerja sama yang baik antara pemimpin, bawahan dan rekan kerja akan menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Karena jika dalam suatu organisasi tidak ada rasa saling kerja sama antara sesama karyawan, organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji dan Umar Nimron (2016), semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan merasa perusahaan selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena perusahaan bergerak di bidang produksi maka sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan langsung dengan alat-alat produksi yang membutuhkan kecermatan dalam pengoperasian, kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan yang akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Khan, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012), yang menunjukkan bukti adanya pengaruh yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Robbins (2013) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja, yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan

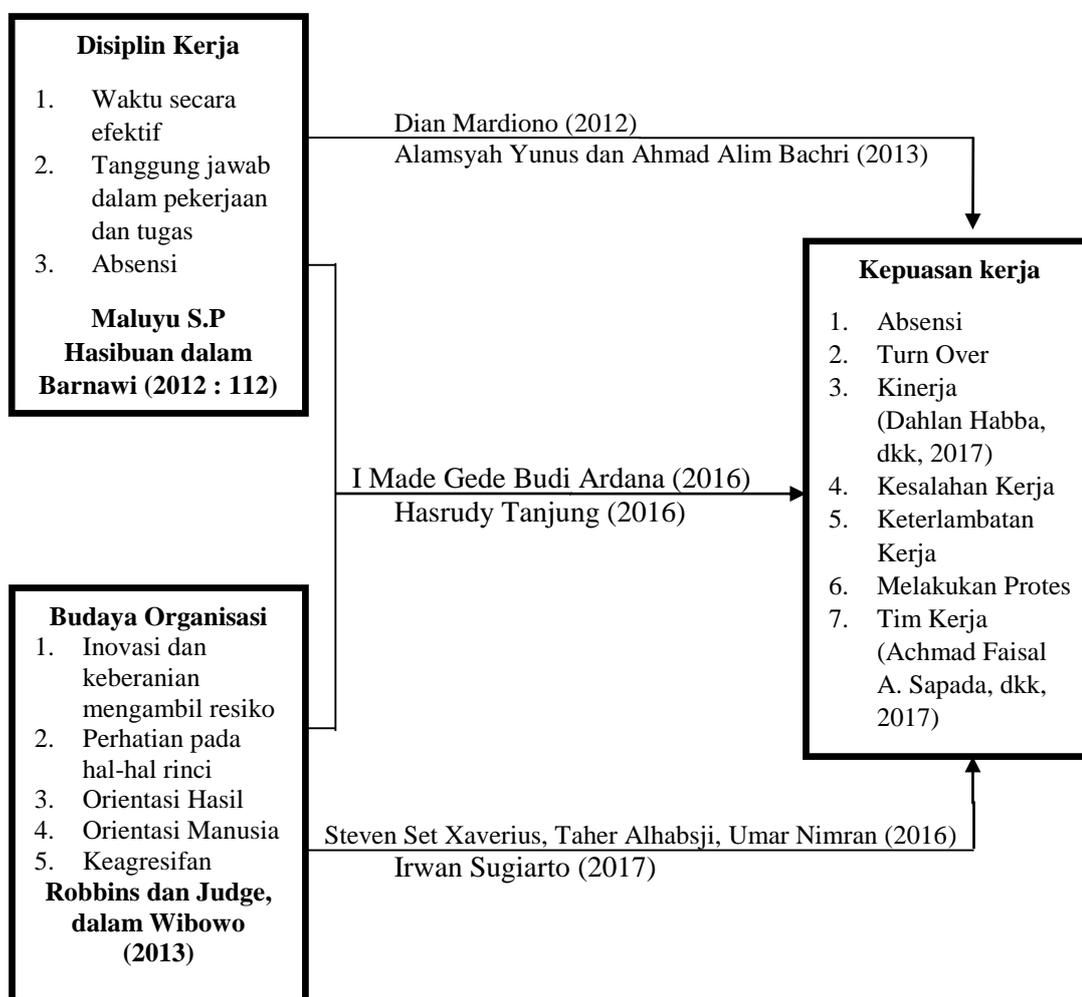
umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Untuk menunjang tercapainya kepuasan kerja karyawan dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi kriteria tertentu diantaranya disiplin dan budaya organisasi. Dengan adanya disiplin kerja dan budaya organisasi dari karyawan berarti dapat mengarah kemampuan, keahlian dan ketrampilan dalam melakukan tugas kewajiban atau dengan kata lain kepuasan karyawan akan lebih baik, dan disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja.

Colquitt, Iepine dan Wesso dalam Wibowo (2013:131) Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan disiplin karyawan dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif, agar kepuasan karyawan terus meningkat. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasrudy Tanjung (2016) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Hasil penelitian lain yang dilakukan I Made Gede Budi Ardana

(2016) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD Desa Adat Tegal Darmasaba Kabupaten Badung, menunjukkan variabel bebas disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis parsial:

1. Terdapat Pengaruh dari Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja
2. Terdapat Pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis Simultan:

3. Terdapat Pengaruh dari Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja