

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka mengemukakan teori – teori yang berhubungan dengan masalah – masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang ada pada penelitian ini, yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dipaparkan mengenai variabel permasalahan yang terjadi. Teori – teori dalam penelitian ini memuat karya ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus dalam membentuk suatu organisasi. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang – orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Manajemen juga memiliki kegiatan seperti memimpin, mengatur, mengelola dan mengendalikan.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur. Pengaturan disini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi manajemen. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahap dalam mencapai tujuan. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen beberapa diantaranya:

Hasibuan (2020:7) mengemukakan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu ilmu serta seni dalam mengendalikan suatu proses guna macam mana memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber – sumber yang lain yang terdapat dalam perusahaan secara efisien serta efektif guna menggapai tujuan yang sudah ditentukan.”

Menurut Terry dan Leslie (2018:2) :

*“Management is a distinctive process consisting of planning, organizing, directing, and controlling action that are carried out to determine and achieve goals that have been carried out through the use of human resources and other resources.”*. Artinya manajemen adalah proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Afandi (2018:1) :

“Manajemen adalah bekerja dengan orang – orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Menurut Stephens P. Robbins dan Mary Coulter (2018:39) menyatakan bahwa:

*“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.”*. Artinya manajemen adalah aktivitas – aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.2 Fungsi – fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen) dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Suhardi (2018) yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dengan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan *planning* ini meliputi:
  - a) Menetapkan tujuan dan target
  - b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
  - c) Menentukan sumber daya – sumber daya yang diperlukan
  - d) Menetapkan standar indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target bisnis

2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan dalam *organizing* adalah:
  - a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan
  - b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
  - c) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja
  - d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. *Actuating/directing* (pengimplementasian/pengarahan) adalah proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi atau perusahaan, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas tinggi. Kegiatan *actuating* dan *directing* yaitu:
  - a) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
  - b) Memberikan tugas-tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan

c) Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

4. *Controlling* (pengendalian/pengawasan) adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut agar bisa melakukan pengendalian sebaik mungkin sehingga apa yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Kegiatan-kegiatan *controlling* adalah:

- a) Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai indikator yang telah ditetapkan
- b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c) Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen ini di nilai penting dan pada dasarnya fungsi manajemen ini merupakan sebuah proses yang dimana semua aspek bekerjasama dengan baik.

### **2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai diperlukan sebuah sarana, yaitu yang terdiri dari *man, money, materials, machine, methods*, dan *market* atau yang lebih dikenal dengan 6M. Masing – masing dari sarana tersebut tidak dapat dipisahkan. Tanpa adanya dari salah satu sarana maka penerapan fungsi manajemen

dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Menurut Kaswan M (2019:6) terdapat beberapa unsur manajemen diantaranya :

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan beberapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat – alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Materials* (Bahan Baku)

Materials (bahan baku) ini terdiri dari bahan mentah, bahan setengah jadi, dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan / material – material sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

#### 4. *Machine* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin ini sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

#### 5. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja sangat diperlukan metode – metode kerja yang baik. Suatu tata kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan – pertimbangan kepada sasaran, fasilitas – fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan.

#### 6. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk suatu barang tentu sangat penting sebab bila barang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penggunaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa 6 unsur manajemen yaitu *man, money, material, machines, methods, dan market*

merupakan alat pendukung didalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan berbagai macam kegiatan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Peran sumber daya manusia ini adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan asset penting yang berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana semestinya. Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini lebih jelas, berikut ini beberapa pengertian MSDM menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Armstrong & Taylor (2020:42) menyatakan bahwa :

*“Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations.”*. Artinya manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Veithzal (2019:4) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Menurut Mulia (2021:6) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan, pengembangan, evaluasi, penghargaan, dan pengelolaan anggota individu dari suatu organisasi atau kelompok karyawan.”

Menurut Sutrisno (2020:6) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, pengembangan, unsur tenaga kerja.”

Menurut Dessler. G (2018:3) menyatakan bahwa :

*“Human Resources Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns.”* Artinya manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan pengawasan guna mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki peran untuk mengelola manusia seefektif mungkin, supaya dapat memperoleh suatu kesatuan yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Dalam mengerjakan suatu pekerjaan perusahaan harus

memperhatikan fungsi manajemen secara teratur. Menurut Irmayana N.W (2022:6) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart)

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau

kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia :

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau

bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia itu sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangatlah menunjang dalam usaha dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan.

### **2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan merupakan fungsi yang berhubungan dengan terwujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam perusahaan. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018:14) yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right main in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknk dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendiddikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

#### **2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas kinerja. Menurut Hamali (2018:15) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau

perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Tujuan sosial ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah – masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia membantu meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara – cara berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan

terhadap hak – hak karyawan

e. Mensosialisasikan kebijakan SDM kepada semua karyawan

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program – program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan dapat memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antar pengetahuan, kemampuan,

kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan tujuan – tujuan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia begitu penting, sehingga manajemen sumber daya manusia harus ada dan diterapkan pada suatu organisasi karena dapat membantu mencapai kesuksesan suatu organisasi.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Setiap organisasi pasti memiliki budaya tersendiri yang menjadi ciri khas organisasi tersebut, budaya organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi karena budaya yang baik dapat memberikan kenyamanan kemudian mendukung kinerja para anggotanya, menyebabkan penurunan kemampuan kerja setiap anggota. Didalam organisasi pasti terdapat adanya budaya yang menjadi dasar keyakinan bagi suatu organisasi. Keyakinan tersebut secara tidak sadar sebagai suatu pandangan organisasi mengenai individu dan lingkungan yang diterima.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi khususnya arti “budaya” tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah di Indonesia, tetapi juga bisa ciri khas organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang menjadi landasan pada sistem dan praktik – praktik manajemen serta didorong dari pelaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Budaya Organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang

dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Prawironegoro dan Utari (2018:274) :

Budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan itu adalah nilai, norma-norma dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

Menurut Majiken (2018:5), mengemukakan bahwa:

*“Organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by members of an organization to grasp how the organization’s uniqueness originates, evolves, and operates.”*

Menurut Gibson et al., (2018:31) mengemukakan bahwa :

*“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.”* Artinya, budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Menurut Tuala (2020:1) :

Seluruh organisasi mempunyai budaya, mereka berada dalam budaya masyarakat khusus dan merupakan bagian dari masyarakat tersebut, suatu budaya organisasi adalah merupakan persepsi biasa yang dipegang oleh para anggota organisasi. Setiap orang dalam organisasi itu saling berbagi didalam persepsi tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Pada dasarnya budaya merupakan gejala sosial, jadi sukar dibedakan antara fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki

fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi dapat diartikan sebagai batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalam organisasi. Maulidiyah (2020) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang
3. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standa-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan oleh para karyawan
4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Didalam budaya organisasi tentunya memiliki beberapa faktor. Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Wahyuddin, dkk (2021), yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.

2. *Norms*

Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan

3. *Dominant values*

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi

4. *Philosophy*

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan

5. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi

6. *Organization climate*

Yaitu perasaan keseluruhan (*anoverall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Berdasarkan dimensi ini peneliti memilih teori yang bersumber dari Robbins & Judge (2019:29)

yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica karena teori ini sesuai dengan apa yang peneliti bahas, adapun dimensi dan indikatornya sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

- a. Dorongan untuk melakukan inovasi
- b. Keberanian dalam mengambil risiko

2. Perhatian terhadap detail

Dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

- a. Kemampuan menganalisis
- b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil

Dimana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja
- b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

4. Orientasi orang

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi

- a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

5. Orientasi tim

Dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim daripada individual

- a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

#### 6. Keagresifan

Dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*

- a. Kemampuan dalam bersaing
- b. Kecepatan dalam bekerja

#### 7. Stabilitas

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

- a. Bekerja sesuai prosedur

### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu hal bersifat individual yang dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dalam menunjang pada pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja menyangkut sikap seorang karyawan terhadap lingkungan kerjanya, semakin positif sikapnya terhadap lingkungan kerjanya maka akan mendorong kreatifitas, memperbaiki dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

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

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Setiap orang yang bekerja

mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Sudaryo, dkk (2019:76) :

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka, dan juga sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Menurut Sutrisno E (2019:74) :

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya.

Menurut Luthans. F (2019) :

*Job satisfaction is a general attitude toward a person's performance that shows the difference between the amount of reward they receive and the amount they believe they should receive.* Artinya, kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Armstrong & Stephen (2020:108) :

*The factors of employee job satisfaction at work is promotion. Organizations must be able and provide opportunities for anyone in the organization to improve their careers through promotional programs.* Yang artinya, faktor kepuasan kerja pegawai dalam bekerja adalah adanya promosi jabatan. Organisasi harus mampu dan memberikan kesempatan kepada siapapun yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan karirnya melalui program promosi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka, lingkungan kerjanya, sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya.

#### 2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Didalam kepuasan kerja terdapat teori-teori kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfillment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, teori *social reference group*.

Menurut Wibowo (2021:416) menyatakan kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori *need fulfillment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan yang langsung positif antara kepuasan kerja dan kepuasan actual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yaitu :

- a) *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan,

pelatihan, alat kerja dan lain-lain.

- b) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dll.
- c) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

### 3. Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *need*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

### 4. Teori motivasi per *two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni

- a) Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor – faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas

supervise, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, kemandirian bekerja, status dan kondisi kerja.

- b) Faktor motivator atau *satisfaction factors*, adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

#### 5. Teori *social reference group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfillment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, seperti kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Di dalam kepuasan kerja terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai menurut Sudaryo (2019:82), yaitu:

1. *Mentally Challenging Work*

Faktor ini menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang

memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang sringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi.

#### 2. *Equitable Rewards*

Faktor ini menggambarkan bahwa pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

#### 3. *Supportive Working Conditions*

Faktor ini menggambarkan bahwa pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

#### 4. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan

memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

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

Di dalam kepuasan kerja terdapat dimensi dan indikator. Faktor – faktor yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Luthans F (2020:159) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Yaitu sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk meminta tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini yaitu:

Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki

2. Gaji/Upah

Yaitu faktor multi dimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
- c. Kepuasan atas pemberian insentif

3. Supervisi

Yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur

menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan

#### 4. Rekan Kerja

Yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan

#### 5. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan atau promosi mengenai jenjang karir dari seorang karyawan untuk masa depan dari pekerjaan tersebut. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Kepuasan atas kenaikan jabatan
- b. Kepuasan atas masa kerja

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Sebuah organisasi pasti mempunyai harapan untuk memiliki SDM yang unggul. Kinerja memang sangat diperlukan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan SDM yang berkualitas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Menurut Rismawati dan Mattala (2018:2) menjelaskan bahwa :

”Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.”

Menurut George dalam Supomo dan Nurhayati (2018:27) mendefinisikan bahwa:

*“Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s*

*willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it.*” Artinya, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus mempunyai tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak akan cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana dilakukannya.”

Menurut Dessler (2018:13) mengemukakan bahwa :

*“The willingness of a person to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”.* Artinya, kesiapan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.”

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar dan karakteristik yang ditetapkan dalam waktu tertentu.

#### **2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat dikatakan maksimal dalam suatu organisasi karena adanya faktor yang dapat berpengaruh terhadap individu dalam bekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Enny (2019:115-116) adalah sebagai berikut :

1. Sebuah kemampuan dan keahlian, adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik, dan sebaliknya.
3. Desain kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar. Pada dasarnya rencana kerja digunakan untuk memudahkan karyawan

dalam melakukan pekerjaan.

4. Kepribadian, yaitu kepribadian atau watak seseorang yang setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dari dalam dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Kepemimpinan, adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.
8. Budaya organisasi, adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, mengatur hal-hal yang berlaku umum dan harus dipatuhi oleh anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Tujuan kerja, adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan. Juga jika seseorang senang atau tidak senang dan tidak menyukai pekerjaan, itu akan mempengaruhi pekerjaan karyawan. Jadi kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja.

Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, tata letak, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas, merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan dimanapun mereka tidak bekerja. Loyalitas ini ditunjukkan dengan sungguh-sungguh bekerja keras meskipun perusahaan sedang dalam kondisi buruk.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja. Komitmen juga diartikan sebagai ketaatan terhadap janji yang dibuat oleh karyawan.
13. Disiplin kerja, merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa dalam bentuk waktu, seperti datang ke tempat kerja tepat waktu.

#### **2.1.5.3 Tujuan dan Penilaian Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Kasmir (2018:183) mengemukakan bahwa tujuan evaluasi kinerja yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana atau merumuskan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun kegunaan penilaian kinerja pegawai yaitu :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* (kinerja) yang baik.
- f. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- g. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan pegawai di dalam organisasi.
- h. Alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- i. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa kegunaan penilaian kinerja karyawan untuk menilai prestasi kerja (*job performance*) karyawan yang dapat diketahui kinerja seorang karyawan memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila *job performance* (prestasi kerja) tinggi, maka memungkinkan seorang karyawan untuk diberikan promosi jabatan, begitu juga sebaliknya.

#### **2.1.5.4 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Sahidah dan Anwar (2020:110) manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah :

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan sesuai gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. Feedback pada aktualisasi human resource management, yaitu seberapa

baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Di dalam kinerja karyawan terdapat dimensi dan indikator. Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2018:67) yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kualitas Kerja (*Quality*)**

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Indikator dari dimensi kualitas kerja adalah :

- a. Kerapihan
- b. Hasil kerja
- c. Ketelitian

##### **2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)**

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

Indikator dari kuantitas kerja adalah :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

### 3. Tanggung Jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

Indikator dari tanggung jawab adalah :

- a. Pengambilan keputusan
- b. Hasil kerjanya

### 4. Kerjasama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator dari dimensi kerjasama adalah :

- a. Jalin kerjasama
- b. Kekompakan karyawan

### 5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa terdapat lima dimensi untuk menilai kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. Dimensi kualitas memiliki indikator kerapihan, ketelitian dan keberhasilan, dimensi kuantitas memiliki indikator kecepatan dan kemampuan, dan lain sebagainya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang

diteliti. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaannya.

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

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Anggara dan Winarno (2020)  Pengaruh Work Life Balance dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bio Farma (Persero) Bandung  Journal Image Vol. 9 No. 1 <a href="https://doi.org/10.17509/image.v9i1.24029">https://doi.org/10.17509/image.v9i1.24029</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work life balance dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kinerja Karyawan	-Variabel Work Life Balance -Lokasi, waktu, dan tempat penelitian
2	Aprila dan Wibawa (2020)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi,	-Variabel Budaya Organisasi	-Variabel Motivasi Kerja

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Effect Of Organizational Culture, Work Motivation And Work Experience On Employee Performance</i></p> <p>American Journal of Humanitiess and Social Sciences Research (AJHSSR)  <a href="https://doi.org/10.7176/ajhsr/11-35-09">https://doi.org/10.7176/ajhsr/11-35-09</a></p>	<p>motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Variabel Pengalaman Kerja -Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>
3	<p>Arif (2019)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Samarinda</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 13 No. 2  <a href="https://doi.org/10.30650/jem.v13i2.1265">https://doi.org/10.30650/jem.v13i2.1265</a></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai</p>	<p>-Variabel Kepuasan Kerja -Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Variabel Kompensasi -Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Citrawati (2021)  Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 10 No. 3 Maret 2021  <a href="https://doi.org/10.53654/m.v.v6i1.422">https://doi.org/10.53654/m.v.v6i1.422</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-Variabel Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Variabel Motivasi Kerja -Variabel Komitmen Organisasi -Lokasi, waktu dan tempat penelitian
5	Desi (2021)  Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh  Jurnal Manajemen dan Sains, 6(1), April 2021, 62-67  <a href="http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v6i1.228">http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v6i1.228</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kinerja Pegawai	-Variabel Kompetensi -Variabel Penempatan -Lokasi, waktu dan tempat penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Hanum, dkk (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara</p> <p>INKUBIS: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 3 No. 2 Juli-Desember 2021 <a href="https://doi.org/10.59261/inkubis.v3i2.33">https://doi.org/10.59261/inkubis.v3i2.33</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>-Variabel Kompetensi</p> <p>-Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>
7	<p>Hendra (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan</p> <p>Mannegio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No. 1 Maret 2020, 1-12</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Variabel Pelatihan</p> <p>-Variabel Motivasi</p> <p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.30596/majneggio.v3i1.4813">https://doi.org/10.30596/majneggio.v3i1.4813</a>			
8	<p>Jansen, dkk (2019)</p> <p>Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkom Area Manado</p> <p>Jurnal EMBA Vol.. 7 No. 3 Juli 2019</p> <p><a href="https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24045">https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24045</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>-Variabel Perubahan Organisasi</p> <p>-Variabel Lingkungan Kerja</p> <p>-Lokasi, waktu, dan objek penelitian</p>
9	<p>Kalbadri dan Karyaningsih (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Berikat Nusantara (Persero) Jakarta Utara</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stress kerja memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Vairabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Variabel Stress Kerja</p> <p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Journal of Economic Business and Accounting</i> Vol. 4 No. 2 Juni 2021 <a href="https://doi.org/10.31539/costing.v4i2.1721">https://doi.org/10.31539/costing.v4i2.1721</a></p>			
10	<p>Kokiroba, dkk (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado</p> <p>E-Journal UNSRAT Vol. 2 No. 4 (2021) <a href="https://doi.org/10.46576/unsrat.v9i2.2686">https://doi.org/10.46576/unsrat.v9i2.2686</a></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>
11	<p>Liow, dkk (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Manado</p> <p>E-Journal UNSRAT Vol. 1 No.2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>-Lokasi, waktu dan objek penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.32493/je.v2i4.10672">https://doi.org/10.32493/je.v2i4.10672</a>			
12	<p>Nariah (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Mega Sentosa Prima in Jakarta</i></p> <p>Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran. 7(1), 151-160.</p> <p><a href="https://doi.org/10.26858/ja.v7i1.14473">https://doi.org/10.26858/ja.v7i1.14473</a></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>
13	<p>Nurrohmat dan Lestari (2021)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kahatex Kabupaten Bandung</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal Riset Akuntansi Vol. 1 No. 2 Hal. 82-85 (2021) <a href="https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419">https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419</a>			
14	Pallawagau (2021)  <i>The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya</i>  <i>Internasional Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Peer Reviewed – Internasional Journal Volume 1, Issue 1, January</i> <a href="https://doi.org/10.59889/ijembis.v1i1.3">https://doi.org/10.59889/ijembis.v1i1.3</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kinerja Pegawai	-Variabel Motivasi Kerja - Lokasi, waktu dan tempat penelitian
15	Panjaitan dan Winarno (2019)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan	-Variabel Kepuasan Kerja	-Lokasi, waktu dan

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung  e-Proceeding of Management Vol. 6 No. 1 April <a href="https://doi.org/10.62739/jb.v10i2.32">https://doi.org/10.62739/jb.v10i2.32</a>	kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	-Variabel Kinerja Karyawan	tempat penelitian
16	Pari dan Sumbogo (2022)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KPP Pratama Jakarta Tebet  Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis Vol. 8 No. 4 Desember (2022) <a href="https://doi.org/10.28944/kalbis.v2i1.452">https://doi.org/10.28944/kalbis.v2i1.452</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kepuasan Kerja -Variabel Kinerja Karyawan	-Lokasi, waktu dan tempat penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Putriani (2020)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Thamrin Brothers Kantor Cabang Baturaja  e-Journal Universitas Gorontalo. Vol. 3 No. 2 (2020) <a href="https://doi.org/10.32662/go.mares.v3i2.1158">https://doi.org/10.32662/go.mares.v3i2.1158</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kepuasan Kerja -Variabel Kinerja Karyawan	-Lokasi, waktu dan tempat penelitian.
18	Riyanto, dkk (2021)  <i>Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance</i>  <i>Journal in Problems and Perspective in Management. August 2021</i> <a href="https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14">https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-Variabel Kepuasan Kerja -Variabel Kinerja Karyawan	-Variabel Motivasi Kerja -Lokasi, waktu dan tempat penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19	<p>Salsabilla &amp; Suryawan (2022)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal Vol. 8 No.1 January 2022</p> <p><a href="http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022">http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022</a></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>-Variabel Disiplin Kerja</p> <p>-Variabel Motivasi Kerja</p> <p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>
20	<p>Santoso (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Rajawali PT Telkom</p> <p><i>Journal of Applied Business and Economics (JABE) Vol. 7 No. 1</i></p> <p>September (2020) 65-82</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja karyawan.</p> <p>Selain itu, kepuasan kerja juga</p>	<p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>- Lokasi,waktu dan tempat penelitian.</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.30998/jabe.v7i1.6381">https://doi.org/10.30998/jabe.v7i1.6381</a>	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.		
21	Sudarman, dkk (2019)  <i>The Impact Of Organizational Culture And Transactional Leadership Style On Employee Performance In PT. Pegadaian (Persero) Office Region III Palembang</i>  <i>International Journal of Scientific and Research Publications</i> , Vol. 9 Issue 8 August 2019  <a href="https://doi.org/10.29322/ijsr.p.9.08.2019.p9236">https://doi.org/10.29322/ijsr.p.9.08.2019.p9236</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan kepada kinerja karyawan	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kinerja Karyawan	-Variabel Gaya Kepemimpinan -Lokasi, waktu dan tempat penelitian
22	Suryadi dan Karyono (2022)  Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja berpengaruh positif	-Variabel Kepuasan Kerja -Variabel Kinerja Karyawan	-Variabel Disiplin Kerja -Variabel Etos Kerja

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia</p> <p>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah Vol. 5 No.1, Januari 2022</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563">10.36778/jesya.v5i1.563</a></p>	<p>dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>		<p>-Lokasi, waktu dan tempat penelitian</p>
24	<p>Suryani dan Basyir (2020)</p> <p>Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor secretariat daerah kabupaten Gayo Luwes</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Galus Vol. 1, No.1, 2020 Mei: 35-45</p> <p><a href="https://doi.org/10.31219/osf.io/sjmgd">https://doi.org/10.31219/osf.io/sjmgd</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai</p>	<p>-Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>-Variabel Budaya Organisasi</p> <p>-Variabel Kinerja</p>	<p>-Variabel Kompensasi</p> <p>-Lokasi, waktu, dan objek penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25	Wiratama,dkk. (2022)  Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung  Jurnal EMAS Vol. 3 No. 8 Agustus 2022 <a href="https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5121">https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5121</a>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, stress kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	-Variabel Budaya Organisasi -Variabel Kinerja Karyawan	-Variabel Stress Kerja -Variabel Komitmen Organisasi -Lokasi, waktu dan tempat penelitian

Sumber: Diolah penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu diatas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian maupun waktu pelaksanaannya penelitiannya. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan maka peneliti mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis. Dilihat dari variabel yang diteliti, bahwa banyak penelitian yang menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian. Pada sub bab berikutnya peneliti akan memaparkan kerangka pemikiran peneliti yang dibantu oleh teori-teori yang ada di jurnal untuk menjelaskan hubungan antar variabel sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian yang dilakukan, namun dengan objek yang berbeda yaitu PT Inti Pindad Mitra Sejati Bandung.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah dirumuskan yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan adanya 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 antara variabel yang digunakan.

Menurut Sugiyono (2021:95) kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Kerangka pemikiran ini akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah – arah pembahasan dalam penelitian yang disertai dengan paradigma untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel – variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran ini pun

disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Dalam penelitian ini model hubungan variabel independent yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) dengan variabel dependennya adalah Kinerja (Y). Kegiatan manajemen sumber daya manusia saat ini dianggap menjadi bagian yang terpenting dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk terus meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kerja.

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma – norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat dalam suatu organisasi untuk mencapai kualitas kerja karyawan yang produktif. Apabila budaya tersebut baik maka berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Jansen, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Area Manado yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Liow, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia yang dimana hasil

penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Kokirola, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan, semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin baik dan positif pula kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi maka kinerja karyawannya akan semakin lemah.

### **2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan tingkat seberapa puas akan hasil kerjanya serta diberikannya *feedback* baik oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan bertahan di perusahaan dan akan meningkatkan kinerjanya dengan optimal. Begitu sebaliknya jika karyawan tidak puas maka berdampak pada hasil kerja dan kinerja karyawan tersebut serta memilih untuk mencari pekerjaan lainnya. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Hanum, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT Telkom Akses Jakarta Utara yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Panjaitan dan Winarno (2019) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurrohmat dan Lestari (2021) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex Kabupaten Bandung yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan semakin karyawan memiliki kepuasan kerja maka karyawan akan berusaha maksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Semakin banyak aspek aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan.

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

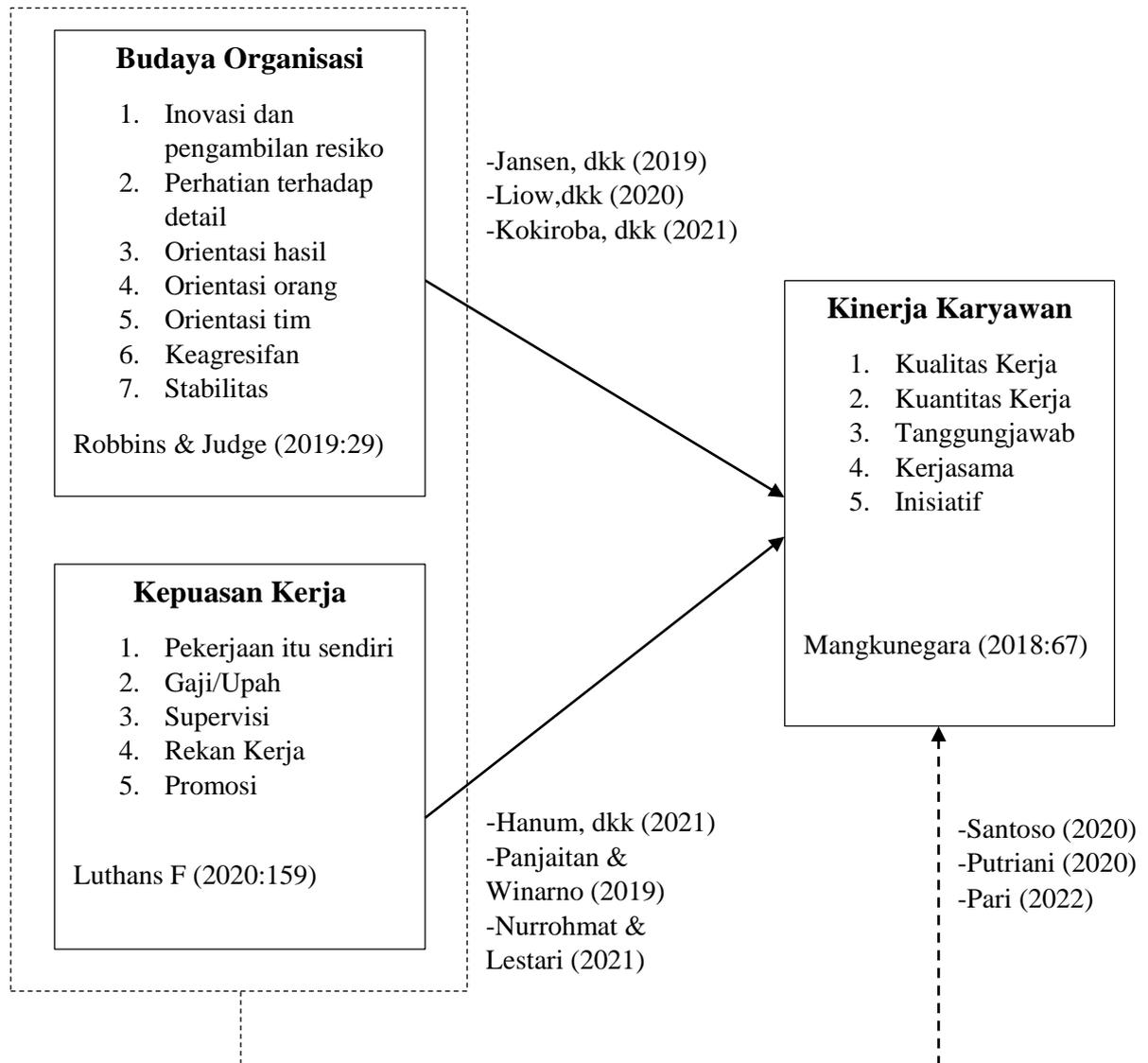
Hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Santoso

(2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Rajawali PT. Telkom yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Putriani (2020) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Thamrin Brothers Kantor Cabang Baturaja yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pari (2022) juga memperkuat penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KPP Pratama Jakarta Tebet menyebutkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan menciptakan komitmen yang lebih tinggi di antara karyawan yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori – teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

-----➔ : Pengaruh secara simultan

————➔ : Pengaruh secara parsial

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric dengan data.

Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

### **1. Hipotesis Simultan**

Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

### **2. Hipotesis Parsial**

- a. Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan