

# **TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
PADA PT. INDIMATAM LINES DI MAKASSAR**

**INDIRAWATI**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# TESIS

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PADA PT. INDIMATAM LINES DI MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**INDIRAWATI  
A012181059**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# TESIS

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PADA PT. INDIMATAM LINES DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

**INDIRAWATI**

**A012181059**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Tesis  
Pada tanggal **14 Oktober 2022** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping,


  
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr  
NIP. 96005031986012001

  
Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si.  
NIP. 197205251997022001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. Muh. Sobarysah, SE., M.Si.  
NIP. 196806291994031002

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.  
NIP. 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Indirawati  
NIM : A012181059  
program studi : Magister Manajemen (S2)

dengan ini menyatakan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang berjudul,

**“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar”**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatantersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 13 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan,



Indirawati

## KATA PENGANTAR



Segala Puji bagi Allah S.W.T, yang telah memberikan limpahan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, serta Shalawat kepada junjungan Nabi Muhammad S.A.W. tetap tercurah. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis sampai selesai. Semoga kebaikan semuanya menjadi amal ibadah dan mendapat pahala yang berlimpah dari Allah S.W.T. Amin. Tesis ini tidak akan tersusun tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, maka peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Kedua Orang Tua yang peneliti cintai Ayahanda Andi Tajerimin dan Ibunda Lindiawati berkat dukungan, doa dan ilmu bermanfaat yang tak henti di berikan selama ini kepada peneliti.
2. Keluarga besar terutama adik-adik dari peneliti Andi Maddiolo, Indi Nurmatalia, Andi Ajeng yang juga selalu memberikan dukungan, semoga kalian bisa cepat menyusul dan memperoleh gelar Magister, Aamiin.
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Dr. H. Muh.Sobarysah, SE., M.Si,. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak memberikannya selama penyelesaian tesis ini.

5. Segenap Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membagi ilmu dan pengetahuan kepada peneliti selama proses belajar berlangsung
6. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku pembimbing utama dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si selaku pembimbing kedua yang telah menyediakan waktu dan tenaganya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyempurnaan tesis ini.
7. Teman-teman kuliah seangkatan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, yang telah sama-sama turut berjuang dan saling menyemangati selama masa perkuliahan sampai penyusunan tesis penelitian ini selesai.
8. Ucapan terima kasih buat pimpinan dan staf serta ABK PT. Indimatam Lines di Makassar yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner untuk penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Peneliti menyadari masih terdapatnya kekurangan dalam tulisan ini yang diakibatkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karenanya Penulis dengan kerendahan hati menerima segala saran dan masukan yang membangun. Semoga tesis ini dapat berguna bagi segenap pembaca dan semua pihak yang memerlukannya.

Makassar, 1 Agustus 2022

Peneliti

## ABSTRAK

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar**

Indirawati  
Nurdjanah Hamid  
Wardhani Hakim

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja, pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja, serta untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar. Untuk mengimplementasikan tujuan tersebut maka digunakan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis jalur. Hasil temuan empirik menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta dari hasil uji mediasi menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, begitu pula dari hasil uji mediasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indimatam Lines di Makassar.

**Kata kunci** : budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

## ABSTRACT

### **The Influence of Organizational Culture on Employee Performance through Motivation and Job Satisfaction at PT. Indimatam Lines in Makassar**

Indirawati  
Nurdjanah Hamid  
Wardhani Hakim

This study aims to determine and analyze the influence of organizational culture on motivation, satisfaction and performance, the influence of motivation and satisfaction on performance, and to analyze the influence of organizational culture on employee performance through motivation and job satisfaction at PT. Indimatam Lines in Makassar. To implement these objectives, data collection techniques were used through the distribution of questionnaires, with data analysis techniques using simple regression analysis and path analysis. The empirical findings found that organizational culture has a positive and significant effect on work motivation, job satisfaction and employee performance. Then motivation and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, and from the results of the mediation test found that work motivation can mediate the influence of organizational culture on employee performance, as well as from the results of the mediation test that job satisfaction can mediate the influence of organizational culture on employee performance at PT. Indimatam Lines in Makassar.

**Keywords:** organizational culture, work motivation, job satisfaction and employee performance



# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	8
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	8
1.5. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi .....	14
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	18
2.1.4 Indikator Budaya Organisasi .....	21
2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja .....	23
2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja ....	27
2.1.7 Indikator Motivasi Kerja .....	31
2.1.8 Pengertian Kepuasan Kerja .....	32
2.1.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .	36

	2.1.10 Indikator Kepuasan Kerja .....	39
	2.1.11 Pengertian Kinerja Karyawan.....	41
	2.1.12 Penilaian Kinerja Karyawan .....	43
	2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan .....	47
	2.2 Tinjauan Empiris .....	49
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL .....	58
	3.1 Kerangka Pemikiran .....	58
	3.2 Hipotesis .....	60
BAB IV	METODE PENELITIAN .....	66
	4.1. Rancangan Penelitian.....	66
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	67
	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel ....	67
	4.4. Jenis dan Sumber Data .....	68
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	69
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	69
	4.7. Instrumen Penelitian .....	71
	4.8. Teknik Analisis Data .....	72
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	76
	5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	76
	5.2. Hasil Penelitian.....	79
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	110
BAB VI	P E N U T U P .....	120
	6.1 Kesimpulan .....	120
	6.2 Saran .....	121
	DAFTAR PUSTAKA.....	123

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target dan Realisasi Penerimaan <i>Freight</i> .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	50
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel .....	70
Tabel 5.1 Identifikasi Responden berdasarkan Umur .....	80
Tabel 5.2 Identifikasi Responden berdasarkan Jenis kelamin .....	81
Tabel 5.3 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	81
Tabel 5.4 Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja .....	82
Tabel 5.5 Deskripsi Responden berdasarkan Status .....	83
Tabel 5.6 Persepsi Responden mengenai Budaya Organisasi .....	84
Tabel 5.7 Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja .....	86
Tabel 5.8 Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja .....	88
Tabel 5.9 Persepsi Responden mengenai Kinerja Karyawan .....	90
Tabel 5.10 Hasil Pengujian Validitas .....	92
Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	94
Tabel 5.12 Uji Normalitas dengan metode <i>Kolmogorov Smirnov-Test</i> .....	95
Tabel 5.13 Nilai <i>Tolerance</i> dan Nilai VIF .....	96
Tabel 5.14 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	97
Tabel 5.15 Hasil Olahan Data Regresi mengenai Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	98
Tabel 5.16 Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan .....	99
Tabel 5.17 Hasil Analisis Regresi mengenai Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	100
Tabel 5.18 Hasil Olahan Data Regresi Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	102
Tabel 5.19 Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi kerja .....	106
Tabel 5.20 Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	108
Tabel 5.21 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	109

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pikir .....	59
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Indimatam Lines di Makassar .....	79
Gambar 5.2 Pengujian Jalur ( <i>Path analysis</i> ) .....	105

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu persoalan penting yang diperhatikan dalam suatu perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia, di mana pengelolaan tersebut tentunya menekankan pada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan perusahaan dapat tercapai manakala unsur-unsur dalam lingkup usaha tersebut mendukungnya, termasuk kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh perusahaan, diperlukan kondisi kerja yang kondusif dan keharmonisan karyawan yang ada dalam perusahaan antara lain, pimpinan dan bawahan masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sopiah dan Sangadji, 2018:250). Kinerja karyawan merupakan salah satu tujuan dari perusahaan yang harus dicapai, karena keberhasilan tersebut dapat ditentukan oleh kinerja individu yang dimiliki perusahaan tersebut yang dapat diketahui melalui penilaian dan itu sangat penting. Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka banyak faktor yang mempengaruhinya, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah budaya

organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2020: 13) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Riani (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, berfungsi sebagai suntikan energi, baik untuk kinerja masing-masing karyawan ataupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Alim Hidayat (2019) dan Titi Laras (2021), riset dilakukan diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi sangat penting karena berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Weerasinghe (2017) bahwa dalam organisasi, ketika budaya yang terbentuk adalah budaya yang baik maka akan sejalan dengan tingkat motivasi kerja para anggotanya. Jika perusahaan tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat kepuasan bagi para karyawannya, maka hal itu juga dapat meningkatkan motivasi kerja bagi para karyawan dalam perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian Dinday Ayu Firanti, Indah Sulistiani, Marisa Puspita Sary (2021), serta penelitian Ida Bagus Gede Surya Diputra dan I Gede Riana (2014) menemukan bahwa budaya organisasi dalam perusahaan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Budaya organisasi yang baik akan

mempengaruhi suasana kerja dalam perusahaan sehingga menimbulkan motivasi kerja para karyawan.

Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap motivasi kerja, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2015:36) 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 untuk melakukan 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 organisasi itu sendiri. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan perusahaan. Debitri Primasheila, Agustina Hanafi, dan Supardi A. Bakri (2017) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu menurut Sutrisno (2020 :109) motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta

keinginan orang tersebut. Penelitian Shahzadi, *et al.* (2014) dan Akinyi Amollo (2015), mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan dan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini diperkuat teori Gibson (2017:110) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013:2), dan Rosita dan Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, teori Wibowo (2016:1) bahwa suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu, keberhasilan suatu perusahaan ditunjukkan oleh kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang menjadi penentu yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan adalah sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Penelitian Graha dan Rahardjo (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Begitu pula budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana menurut Kotler dan Heskett (2013) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja individu dan berdampak terhadap pencapaian kinerja karyawan. Chen dalam Puspitasari (2012) bahwa budaya organisasi diyakini dapat mempengaruhi sikap individu seperti komitmen, motivasi moral dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Indimatam Lines di Makassar yakni bagian dari Indimatam Group dan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dengan puluhan armada kapal. Sebagai gambaran awal berikut ini akan disajikan hasil penilaian kinerja pegawai pada PT. Indimatam Lines di Makassar selama tahun 2019 s/d tahun 2021 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1  
Target dan Realisasi Penerimaan *Freight*

Tahun	Target Penerimaan Freight (Rp)	Realisasi Penerimaan Freight (Rp)
2019	4.777.636.150	4.834.250.000
2020	5.136.538.900	3.136.538.900
2021	5.658.750.000	4.785.900.250

Sumber : PT. Indimatam Lines di Makassar

Berdasarkan data target dan realisasi penerimaan freight selama 3 tahun terakhir (tahun 2019 s/d tahun 2021) maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan, hal ini dapat dilihat dari tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan dengan realisasi dari penerimaan freight yang dicapai oleh perusahaan. Sedangkan sebagaimana diketahui bahwa sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dengan jumlah karyawan yang cukup banyak, maka budaya yang dianut oleh perusahaan PT. Indimatam Lines adalah budaya 5 R yakni (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin). Kelima indikator ini yang sering diterapkan oleh karyawan, dimana setiap pekerjaan harus diselesaikan dengan ringkas, rapi, resik dengan memperhatikan peralatan dan daerah, Rawat berkaitan dengan menjaga semua peralatan kerja, fasilitas dan prasarana agar tetap terjaga dalam kondisi yang baik, serta rajin yang berkaitan dengan kerajinan karyawan dalam bekerja. Ini merupakan budaya kerja yang harus diterapkan oleh setiap karyawan. Namun berdasarkan pengamatan yang

dilakukan selama ini bahwa kinerja karyawan pada PT. Indimatan Lines mengalami penurunan yang dilihat dari ketidaktercapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan. Terjadinya penurunan disebabkan karena begitu banyak jumlah karyawan sehingga penerapan budaya organisasi kurang diperhatikan oleh karyawan, hal ini dapat dilihat dari seringnya keterlambatan masuk kerja, dan iklim yang tidak mendukung. Kemudian kurangnya orientasi dalam pencapaian hasil kerja, karena seringkali ada karyawan yang bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan gaji dan tidak berorientasi pada hasil kerja yang dicapai. Permasalahan lainnya adalah karyawan tidak bisa pulang seenaknya, tetapi ada kontrak kerja yang harus dijalani yakni selama tiga bulan kontrak, tetapi diberikan dispensasi apabila karyawan mengajukan cuti baik untuk nikah maupun cuti untuk melahirkan.

Permasalahan lainnya adalah terkait dengan kurangnya motivasi kerja karyawan, dimana perusahaan kurang memberikan *reward* bagi karyawan, karena perusahaan sudah memberikan gaji pokok yang berdasarkan UMP (50%), memberikan tunjangan-tunjangan seperti : tunjangan berlayar (25%), tunjangan jabatan (15%), tunjangan kesehatan (10%), serta tunjangan senioritas (20%), serta perusahaan tidak memberikan bonus tahunan, sehingga hal ini pula yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang ada pada perusahaan PT. Indimatan Lines Makassar. Oleh karena itu dengan adanya permasalahan yang terjadi pada perusahaan maka perlunya ditinjau kembali masalah budaya organisasi dengan memilih judul penelitian : "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Indimatan Lines di Makassar".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Indimatam Lines di Makassar
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
5. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
6. Apakah budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indimatam Lines di Makassar
7. Apakah budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indimatam Lines di Makassar

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah mengacu pada apa yang hendak dicapai dalam suatu penelitian. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pada PT. Indimatam Lines di Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pada PT. Indimatam Lines di Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Indimatam Lines di Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indimatam Lines di Makassar.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini ada dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dalam bidang manajemen manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau tambahan informasi bagi para akademisi dan dapat dijadikan sebagai bahan perbendaharaan kepustakaan.

##### **4.1.2 Kegunaan Praktis**

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui pemberian motivasi, peningkatan

kepuasan kerja serta penerapan budaya organisasi dalam meningkatkan aktivitas kerja sehari-hari

- b. Sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia ilmu pengetahuan dan diharapkan akan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam pengukuran kualitas sumberdaya manusia.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Pada penelitian yang akan dilakukan kali ini, rancangan sistematika penulisan secara keseluruhan dibedakan menjadi 6 bab. Keenam bab tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

#### **Bab I       PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup batasan penelitian, definisi dan istilah serta sistematika penulisan.

#### **Bab II       TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua berisi tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan beberapa teori serta tinjauan empiris

#### **Bab III      KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Bab ketiga berisi kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian

#### **Bab IV      METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, waktu penelitian, populasi dan sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

**Bab V HASIL PENELITIAN**

Bab kelima berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), analisis regresi berganda, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis (uji t dan f) serta pembahasan.

**Bab VI PENUTUP**

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan yang diperoleh dari analisis pemecahan masalah serta hasil pengumpulan data, saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait didalamnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

Tinjauan teoritis merupakan pendekatan teori yang digunakan peneliti untuk menjelaskan persoalan penelitian. Dalam bab ini peneliti akan menjelaskan tentang budaya organisasi, kinerja karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian penjelasan tersebut akan mempermudah untuk memahami teori yang akan menjadi variabel dalam penelitian ini. Adapun tinjauan teori dapat diuraikan satu persatu melalui uraian dibawah ini.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus mau menjadi manusia yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal karena pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia, suatu organisasi tidak berarti apa-apa. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan

bekerja secara produktif. Pengelolaan sumber daya manusia itu disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia mengandung arti pengakuan terhadap pentingnya peran manusia pada organisasi sebagai sumber daya yang vital dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi, pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia buat menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien agar dapat bermanfaat bagi individu, organisasi atau organisasi dan masyarakat.

Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia.

Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Sutrisno (2020:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.



Supomo dan Nurhayati (2018:5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, dilihat sebagai suatu strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau usahanya, sebagai mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan penerapan strategi organisasi.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma sebagai berikut :

- a. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi.
- b. Potensi psikologis yang dimiliki seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya. Potensi ini cenderung lebih besar daripada kemampuan nyata (*achievement*) bisnis yang ditampilkannya sekarang.
- c. Sumber daya material dan finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang memadai untuk keperluan pengelolaan sumber daya manusia. Perlu diyakini bahwa melalui sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Untuk mendorong partisipasi pekerja melalui manajemen sumber daya manusia diperlukan kemampuan manajer memperlakukan pekerja secara manusiawi.
- e. Perlakuan secara manusiawi bermakna juga para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan sosial dalam

bekerja dan pergaulan sehari-hari, yang diwarnai saling menghormati, bertanggung rasa (penuh toleransi) dan mampu menempatkan setiap orang sesuai dengan predikat, posisi dan jabatannya masing-masing. Dalam hubungan sosial yang positif, baik dalam bentuk hubungan formal maupun informal, akan berkembang menjadi perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemampuan untuk berpartisipasi (*sense of participation*).

- f. Perlakuan secara manusiawi juga berarti, para pekerja dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan Hak-hak Asasi Manusia (HAM). Tujuan daripada manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk membuka peluang baru.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang ditumbuhkembangkan untuk dimiliki oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku yang harus

diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi dan hal ini akan menjadi pembeda dengan organisasi lain. Pemilikan nilai-nilai budaya organisasi oleh para anggotanya bisa berbeda, sehingga akan menentukan kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Menurut Tewal *et al.*, (2017:18) budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi ini didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar (basic assumption),
2. Tingkatan nilai (value) dan
3. Tingkatan artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya, nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Tingkatan terakhir, artifact. Artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.

Menurut Busro (2018:5) budaya organisasi adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan secara moral telah meyakini bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, kebiasaan yang sudah mengakar kuat di dalam organisasi yang

dapat meningkatkan efektivitas pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dikatakan sebagai budaya organisasi.

Afandi (2018:98) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (*valid*) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi.

Hastutik *et al.*, (2021:176) mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik yaitu norma-norma, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan cara memiliki organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki tiga elemen inti yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki kesepatan atau persetujuan dari seluruh karyawan dalam organisasi.
2. Budaya organisasi memiliki perpektif keyakinan, nilai, sikap, asumsi, ideologi, filosofi, ekspektasi, norma, dan kesamaan pemahaman
3. Budaya organisasi memfokuskan pada suatu ikatan kebersamaan pada setiap karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pengertian yang diuraikan di atas, maka budaya organisasi adalah kesatuan nilai, norma, asumsi, prinsip, keyakinan, ekspektasi, sistem, simbol, dan bahasa yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya berpengaruh positif terhadap keunggulan bisnis suatu perusahaan.

Menurut Tuala (2020:4) budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku

yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Sutrisno (2018 : 14) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi menyosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Sumartik (2019:9) memberikan deskripsi tentang budaya organisasi bahwa nilai-nilailah yang menjadi pedoman dasar dari segala sumber daya manusia yang mereka gunakan untuk mengatasi berbagai masalah yang terjadi pada kehidupan mereka. Hal ini baik yang berupa masalah eksternal maupun internal dengan usaha penyesuaian integrasi hubungan dengan perusahaan dimana mereka

berada dengan memahami nilai-nilai yang telah ditentukan dan mereka berkewajiban untuk bertindak sesuai dengan nilai tersebut.

Secara keseluruhan dapat disampaikan bahwa budaya organisasi merupakan kesatuan padu suatu kelompok dalam sebuah organisasi berakar pada nilai-nilai yang diagungkan atau pada asumsi-asumsi yang dibuat, disetujui, serta diakui oleh seluruh anggota kelompok tersebut. Perilaku-perilaku yang berlandaskan pada nilai-nilai ini selanjutnya menjadi sebuah kebiasaan yang mencirikan kekhasan suatu organisasi tersebut. Nilai-nilai maupun asumsi yang dijalankan dengan baik akan memberikan timbal balik yang baik pula terhadap keberlangsungan organisasi tersebut.

### **2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Terdapat beberapa fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Syarif (2020:19), yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya,
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu,

4. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

Menurut Tuala (2020:6) Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Untuk menetapkan tapal batas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Identitas bagi para anggota organisasi.
3. Menimbulkan komitmen organisasi.
4. Memantapkan sistem sosial organisasi atau sebagai perekat sosial organisasi.
5. Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dalam organisasi.
6. Menetapkan permainan organisasi.

Selanjutnya Tawal (2017:23) mengemukakan fungsi budaya perusahaan yang hamper serupa dengan pendapat di atas, yaitu:

1. Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan;
2. Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain

3. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial di antara karyawan.

Sule dan Priansa (2018:338) menyatakan bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut (Afandi, 2018:98) :

1. Meningkatkan komitmen dan kekompakan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku karyawan ke arah yang lebih positif.
3. Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
4. Meningkatkan kesadaran karyawan atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
5. Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.
6. Memotivasi karyawan dalam bekerja.



#### 2.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Sunyoto dan Burhanuddin (2015:148) terdiri dari :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan di harapkan menjalankan kecermatan/precision, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memper-timbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada team daripada individu-individu.
6. Keagresifan/aggressiveness. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep

dan model structural yang diterapkan. Para karyawan juga dipengaruhi oleh sikap para pemimpinnya, perilaku seorang pemimpin menjadi contoh bagi para bawahannya, terutama kemampuan pemimpin dalam membangun serta memperlihatkan sikap karakternya.

Indikator budaya organisasi menurut Afandi (2018:101) dibagi menjadi enam yaitu sebagai berikut.

a) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

b) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

c) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan

meningkatkan motivasi karyawan atau karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

d) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

e) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

### **2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan.

Motivasi kerja karyawan adalah dorongan yang timbul dari diri individu (intern) dan dari luar diri individu (ekstern) yang menyebabkan karyawan mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawabnya agar tujuan karyawan dan perusahaan dapat tercapai dengan menunjukkan ciri-ciri karyawan yang matang. Motivasi juga dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi kerja ini merujuk kepada usaha para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pekerja yang menunjukkan usaha yang tinggi dikatakan pekerja tersebut mempunyai motivasi untuk bekerja sebaliknya pekerja yang tidak menunjukkan usaha yang tinggi dikatakan mempunyai motivasi kerja yang rendah (Agustini, 2019:30).

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersonalkan bagaimana cara mengarahkan potensi sumber daya manusia agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Motivasi dianggap penting karena dapat membuat dan mendukung perilaku manusia supaya mau dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi (Irmayani, 2021:95).

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sedarmayanti (2017:154-155) bahwa jenjang kebutuhan yang diterapkan oleh Maslow adalah :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan kelangsungan hidup manusia.

b. Kebutuhan rasa aman

Paling mudah disimak adalah keinginan untuk bebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya.

c. Kebutuhan sosial

Manusia adalah makhluk sosial sehingga sika bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain.

d. Kebutuhan penghargaan

Melalui berbagai, orang ingin dirinya diterima di pandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan pengharagaan ini.

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga paling kurang dipahami orang.

Terlepas dari kritik yang ada, teori jenjang kebutuhan dari Maslow memiliki implikasi praktis yang berguna bagi pimpinan. Teori ini menawarkan pola konsepsi untuk memahami dan menangani masalah motivasi orang ditempat kerja. Pimpinan organisasi memahmi pola kebutuhan staf akan dapat membantu melibatkan diri dalam aktivitas dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Permana *et al.*, (2020:37) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental

karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi kerja merupakan proses yang diawali dengan adanya kebutuhan pada diri seseorang dirangsang oleh sesuatu yang ada diluar dirinya dan selanjutnya menuju sasaran atau tujuan. Oleh karena itu pimpinan harus memotivasi dengan cara memuaskan kebutuhan para karyawan sehingga para karyawan dapat mencurahkan kemampuan, kecakapan dan keahlian pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang pada akhirnya dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Wijaya dan Manurung (2021:32) menjelaskan istilah motivasi menunjuk pada dua gagasan atau ide yang berbeda tetapi saling berhubungan. Dari sisi individual, motivasi adalah suatu keadaan internal yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Motivasi pribadi memengaruhi inisiatif, arah, intensitas, dan ketekunan berusaha. Seorang pekerja yang termotivasi akan memulai, memfokuskan usaha pada arah yang benar, bekerja dengan intensitas, dan berusaha terus-menerus. Dari sisi pemimpin, motivasi adalah proses menyuruh orang untuk mencapai tujuan. Kedua konsep tersebut mempunyai arti penting secara bersama.

Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara di mana individu memilih tujuan, dan cara di mana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka. Tiga komponen motivasi, adalah: a) Arah, apa yang orang coba lakukan, b) Upaya, seberapa keras seseorang mencoba, dan c) Kegigihan, berapa lama seseorang terus mencoba.

### 2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Banyak hal yang dapat mempengaruhi apakah motivasi dapat memberikan hasil yang diinginkan atau tidak, hal ini tergantung dari bagaimana perusahaan mampu mengelola faktor-faktor yang terkait sehingga tujuan pemberian motivasi dapat berjalan sesuai rencana. Faktor tersebut dapat dibedakan atas:

1. Faktor di dalam diri individu (intern), yaitu:

- a. Usia, Kematangan pribadi
- b. Tingkat pendidikan
- c. Keinginan dan harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Kelelahan dan kebosanan
- f. Kepuasan kerja

2. Faktor di luar diri individu (ekstern), yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya penghargaan atas prestasi
- e. Status dan tanggungjawab
- f. Peraturan yang berlaku
- g. Budaya organisasi

Dewi dan Harjyo (2019:103) mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi:

1. Individu dengan segala unsur-unsurnya: kemampuan dan ketrampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan, dan sebagainya.

2. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
3. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
4. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak: pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.
5. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
6. Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu.
7. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor baik yang bersifat intern dan ekstern (Sutrisno, 2020:116):

- a. Faktor Internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  1. Keinginan untuk dapat hidup
  2. Keinginan untuk dapat memiliki
  3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  5. Keinginan untuk berkuasa.



b. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
2. Kompensasi yang memadai
3. Supervisi yang baik
4. Adanya jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan yang fleksibel

Selanjutnya menurut Priansa (2021:220) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah berkaitan dengan:

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestrasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.

4. Pengakuan dan Prestasi

Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita atau Aspirasi

Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. karyawan yang mempunyai aspirasi yang positif adalah karyawan yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri karyawan, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir dan fantasi. Karyawan yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena karyawan tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

7. Kondisi Karyawan

Kondisi fisik dan kondisi psikologis karyawan dapat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis karyawan.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong.

9. Unsur-Unsur Dinamis dalam Pekerjaan.

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional.

## 10. Upaya Pimpinan Memotivasi Karyawan

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi karyawan.

### 2.1.7 Indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

#### 1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

#### 2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

#### 3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

#### 4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

#### 5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat karyawan lainnya.

Adapun dimensi dan indikator motivasi kerja terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator yang digunakan menurut Afandi (2018 :29) yaitu :

#### 1. Dimensi Ketentraman adalah senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi. Dengan Indikator yaitu:

- 1) Balas jasa
- 2) Kondisi kerja
- 3) Fakultas kerja

#### 2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Dengan indikator yaitu:

- 1) Prestasi kerja
- 2) Pengakuan dari atasan
- 3) Pekerjaan itu sendiri

### **2.1.8 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya menyangkut perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang

jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja.

Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang senang atau emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Adamy, 2016:75).

Sutrisno (2020:74) mengungkapkan bahwa terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut Hasibuan (2019:202) pengertian kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan diluar pekerjaan. Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, di dalam bekerja mereka selalu berharap apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan didalam dirinya. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Jika pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri karyawan, akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Sinambela (2017:303) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapa seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi. Sedangkan Priansa (2021:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Hamali (2016:203) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai dalam pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Menurut Sule dan Priansa (2018:170) kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya, orang yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya apapun faktor yang menyebabkan ketidakpuasan itu, misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi kerja yang kurang memuaskan, cenderung bersikap negatif terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Berdasarkan uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

### 2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Busro (2018:110) berpendapat bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologi, berhubungan dengan kewajiban karyawan, dengan dimensi: (a) minat, (b) ketentraman dalam bekerja, (c) sikap terhadap kerja, dan (d) bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi: (a) interaksi sesama karyawan, (b) interaksi dengan atasan, (c) interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: (a) jenis pekerjaan, (b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) perlengkapan kerja, (d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan (e) kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi: (a) sistem dan besarnya gaji, (b) jaminan sosial, (c) berbagai tunjangan/fasilitas yang diberikan, (d) promosi dan sebagainya.

Menurut Sinambela (2017:309) terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kedudukan (posisi). Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut



tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- 2) Golongan. Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
- 3) Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- 4) Jaminan finansial dan jaminan sosial. Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 5) Mutu pengawasan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Sedangkan menurut Sule dan Priansa (2018:180) kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

#### 1. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang, seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberikan pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu karyawan yang agresif

dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu karyawan yang tenang dan santai dalam bekerja.

## 2. Nilai-nilai

Nilai (*values*) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan karyawan atas hasil kerjanya dan tata cara karyawan harus berperilaku di tempat kerjanya. Karyawan dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menarik (*interesting*) dan berarti (*personally meaningful*), seperti pekerjaan yang bersifat sosial (*social work*) ketimbang karyawan dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Karyawan dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi, tetapi jenis pekerjaannya monoton (*monotonous*) ketimbang karyawan dengan nilai ekstrinsik rendah.

## 3. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku karyawan. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup karyawan berpotensi untuk memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

## 4. Situasi Kerja

Situasi kerja merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, karyawan dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman tugas, dan kondisi kerja.

Selanjutnya menurut Sudaryo *et al.*, (2018:90) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu:

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3) Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan nonfisik.

Alasan-alasan tersebut berhubungan erat dengan prospek seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karir dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan suatu konsep yang *multificated* (banyak dimensi) artinya bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seseorang bisa saja merasa puas dengan satu dimensi, namun tidak puas dengan dimensi lain.

#### **2.1.10 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2016:244) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, merupakan sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- b. Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
- c. Kesempatan untuk kenaikan jabatan/promosi dalam jenjang karir, Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.
- d. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- e. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas dan berada dalam kelompok kerja. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan selain itu disebabkan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan
- f. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017:168) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan aktual, dan sebagai control terhadap pekerjaan.
- 2) Supervisi.
- 3) Organisasi dan manajemen.
- 4) Kesempatan maju.
- 5) Gaji dan keuntungan finansial lain seperti insentif.
- 6) Rekan kerja.
- 7) Kondisi pekerjaan.

#### **2.1.11 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2021:269).

Konsep kinerja adalah istilah yang sering dipakai dalam organisasi bisnis/perusahaan/instansi publik sebagai hasil kerja karyawan dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Kinerja karyawan dikatakan baik bila hasil kerja mereka sesuai dengan target atau melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan, sebaliknya bila hasil kerja tidak sesuai dengan target, maka kinerja karyawan dikatakan buruk. Kinerja berkaitan dengan pengukuran atau evaluasi pekerjaan orang dalam organisasi yang secara keseluruhan mempresentasikan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan merujuk pada pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta atau

kumpulan total dari pekerjaan yang ada sekaligus menunjukkan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Rino *et al.*, 2020:107).

Sopiah dan Sangadji (2018:250) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Menurut Lubis *et al.*, (2018:26) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja individu perlu dibangun dan ditingkatkan melalui manajemen kinerja. Artinya, setiap usaha untuk mencapai kinerja tentunya harus melalui suatu usaha yang menyeluruh dan sistematis, misalnya, meningkatkan kompetensi, memperbaiki sistem, prosedur, dan menetapkan standar-standar pencapaian. Dalam penetapan standar ini idealnya berdasarkan yang seharusnya, tidak didasarkan atas kemampuan eksisting seseorang. Tapi, karena yang memprosesnya adalah manusia (bukan mesin), maka mau tidak mau standar harus disesuaikan dengan peningkatan kompetensi individu dan perbaikan terus menerus.

Indrasari (2017:51) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut indahingwati dan Nugroho (2020:212) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu: mampu kontribusi yang optimal sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sule dan Priansa (2018:122) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

### **2.1.12 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja sangat mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur dalam mengukur, menilai, dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Sefudin *et al.*, (2018:111) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Sedangkan menurut Larasati (2019:197) penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu prosedur mencakup: menetapkan standart kerja, menilai kinerja karyawan secara nyata dibandingkan dengan standart kerja yang telah ditetapkan dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar meninggalkan prestasi yang buruk yang buruk dan mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:328) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Untuk keperluan penilaian kinerja karyawan publik, diperlukan adanya informasi yang relevan dan realibel tentang prestasi kerja masing-masing individu. Di samping informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja karyawan secara baik. Di samping itu informasi tersebut juga diperlukan untuk perencanaan karir bagi mereka masing-masing. Penyediaan informasi secara akurat, lengkap dan valid hanya dapat dilakukan jika ada sistem pengorganisasian informasi secara baik.

Penilaian kinerja diakui sebagai salah satu alat manajemen yang paling efektif dan yang paling baik untuk motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Penilaian kinerja adalah alat yang paling efektif yang digunakan manajemen untuk memotivasi karyawan, kemudian memberikan kepuasan karena karyawan akan merasa dihargai pekerjaannya, karena dengan adanya penilaian kinerja akan terlihat mana karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan rendah. Selain itu penilaian kinerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yaitu dengan adanya penilaian kinerja maka karyawan akan berusaha menunjukkan kinerja yang tinggi karena dengan karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi maka akan memperoleh penghargaan atau bonus dari perusahaan (Safuan dan Ismartaya, 2019:81).

Menurut Sedarmayanti (2017:325) tujuan penilaian kinerja karyawan dibedakan menjadi:



1. Tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu:
  - a. Mengendalikan perilaku karyawan, menggunakannya sebagai instrument memberi ganjaran, hukuman, dan ancaman.
  - b. Mengambil keputusan kenaikan gaji dan promosi.
  - c. Menempatkan karyawan agar melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi masa depan bila dirancang tepat, penilaian ini dapat:
  - a. Membantu karyawan semakin mengerti perannya dan mengetahui jelas fungsinya.
  - b. Merupakan instrumen membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri dikaitkan peran dan fungsi perusahaan.
  - c. Menambah kebersamaan antara karyawan dan penilai sehingga karyawan memiliki motivasi kerja, senang bekerja, dan mau memberi kontribusi yang banyak pada perusahaan.
  - d. Merupakan instrumen untuk memberi peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dipantau sendiri.
  - e. Membantu mempersiapkan karyawan memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
  - f. Membantu berbagai keputusan SDM dengan memberi data karyawan secara berkala.

Menurut Enny (2019:114) Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodic untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat

memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan. Proses penilaian kinerja dilakukan sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja, perencanaan kerja biasanya terkait dengan sasaran tahunan perusahaan dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang selalu ditampilkan karyawan dalam satu periode penilaian kedepan.
2. Pelaksanaan, merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.
3. Pembinaan, dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan atasan langsung dan dapat digunakan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
4. Pengawasan atau peninjauan, melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi untuk menindak lanjutinya dan dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.
5. Mengendalikan, dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan, atas pelaksanaan yang dilakukan atau digunakan untuk mengendalikan agar sesuai dengan rencana pada awal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Ajabar (2020:31) menyatakan bahwa manfaat dengan adanya penilaian kinerja adalah adanya pengaruh positif dalam perbaikan kinerja individu dan kinerja organisasi, adapun manfaat penilaian kinerja antara lain:

1. Meningkatkan prestasi kerja.
2. Memberi kesempatan kerja yang adil.
3. Merencanakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Melakukan penyesuaian kompensasi.
5. Membuat keputusan promosi dan demosi.
6. Mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

#### **2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya dapat dianalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana stratejik yang ditetapkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator (Robbins dan Judge, 2015:260) yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah yang akan digunakan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis

pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen organisasi . Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen organisasi dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja ada suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018:351) ada lima indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

## **2.2. Tinjauan Empirik**

Adanya penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian ini, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya. Untuk melandasi penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu sebagai penunjang yang dijelaskan dengan hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, (Tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
Alim Hidayat (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Struktural Equation Model (SEM).	Dari temuan penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan (57%), terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (47%), terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (59%), terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (49%) dan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (51%). Demikian juga dari hubungan tidak langsung, terdapat pengaruh positif secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (87%), dan pengaruh positif tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (72%).
Titi Laras (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada (survey pada CV. Kartika Grup Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 18,5%. Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis
Eritha Sulastri, Saladin Ghalib, Taharuddin (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah	SmartPLS	Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan,

	Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas		budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Ida Bagus Gede Surya Diputra dan I Gede Riana (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hard Rock Hotel Bali	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada, sehingga aspek kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, karena secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.
Dwi Danesty Deccasari (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang	Analisis Regresi Linear Berganda	Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan motivasi dengan kepuasan kerja (2) Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,000. (3) Budaya organisasi (X1), motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) (4) Kesimpulan masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan budaya organisasi untuk

			meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan diadakan pelatihan kerja yang sifatnya outbound dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama.
Yemi Tri Murni, Marzolina, Restu (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah	Analisis Regresi Linear Berganda dan Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah Riau dan Kepulauan Riau, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Para karyawan. Peneliti menyarankan perusahaan perlu meningkatkan upaya internalisasi budaya organisasi di tempat kerja dan juga lebih memperhatikan aspek kepuasan karyawan guna mendukung peningkatan kinerja.
Muchammad Subagio (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ithaca Resources	SEM (Structural Equation Modeling)	Hasil pengaruh langsung motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 1,462, dan terhadap kinerja sebesar 0,387, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap prestasi kerja sebesar 0,003, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja sebesar 0,506, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,680, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 1,183. Selain itu, hasil penelitian ini bermanfaat bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan penelitian dalam ilmu perilaku organisasi atau ilmu sejenis.



Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Mei Handayani & Wachid Fuady R (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FRJ Global Concept Jepara	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $2,587 > 1,667$ , dengan nilai sigifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga signifikan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $1,922$ lebih besar dari t tabel yaitu $1,667$ , dengan nilai signifikan sebesar $0,008 < 0,05$ berarti signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $1,955$ lebih besar t tabel yaitu $1,667$ , dengan nilai signifikan sebesar $0,004 < 0,05$ berarti signifikan.
Najmy Haqq (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi	<i>Smart PLS 3.0.</i>	Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh

	pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo		signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
Anisa Nurdina (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cluster Pamulang	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan, budaya organisasi berada pada kategori cukup kuat sama seperti motivasi kerja dan kinerja. Harga koefisien regresi dalam penelitian ini $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima, artinya budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang, serta memiliki pengaruh 31,47% terhadap kinerja karyawan sisanya 68,53% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.
Sarah Sucia Ramadhani, Eeng Ahman, Syamsul Hadi Senen (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Karyawan Direktorat Jendral Pajak	(Partial Square). Least	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja termasuk kedalam kategori tinggi sedangkan variabel kepuasan kerja serta kinerja termasuk kategori cukup serta kuat lemahnya budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi, tinggi rendahnya kepuasan kerja serta tinggi rendahnya kinerja. Tinggi rendahnya motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja dan tinggi rendahnya kinerja. Kemudian tinggi rendahnya kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan.
Sudarso, Aden Prawiro, et.al. (2020)	Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Unggul Abadi di Jakarta	Analisis persamaan regresi dan koefisien korelasi	Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Adha, Risky Nur, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	Analisis regresi linear berganda, uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik,	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan budaya kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara motivasi kerjajidakengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan budaya kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Firanti, Ayu Dinda, Indah Sulisstiani dan Marisa Puspita Sari (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta	Analisis deskriptif dan analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian ini membawa hasil yaitunilai signifikansi kurang dari nilai probabilitas signifikan dan memiliki makna bahwa budaya dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta. Budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi suasana dalam organisasi sehingga menimbulkan motivasi kerja anggota organisasi
Purwanto, Heru (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya)	Analisis SEM	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tumbelaka, Steven Set Xaverius, Taher Alhabsji, Umar Nimran (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan <i>Intention to Leave</i>	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan: (1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (3) Organisasi Budaya berpengaruh tidak signifikan terhadap Niat Keluar; (4) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Niat Berhenti; dan (6) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Niat Meninggalkan
Primasheila, Debitri, Agustina Hanafi, dan Supardi A. Bakri (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang	Analisis regresi dengan menggunakan program SPSS versi 20	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. karyawan PT Telkom Kanwil Palembang
Baskoro, Bramastya Soerya, Wahyu Hidayat, dan Handoyo Djoko Waluyo (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Janur Kuning Kudus	Analisis regresi linear berganda	Hasilnya terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y1). Variabel motivasi (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y1). Budaya organisasi (X1) mempengaruhi kinerja karyawan (Y2). Motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2). Variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2). Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dan pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Qorniafanalda, Sardika dan Anna Wulandari (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. Padang Golf Cengkareng	Analisis SMARTPLS 3.0	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja, tetapi loyalitas tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi loyalitas kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.
Haryadi, Didit dan W. Wahyudi (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. BPRS Clegon Mandiri	Analisis SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Sumber : Hasil penelitian terdahulu

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

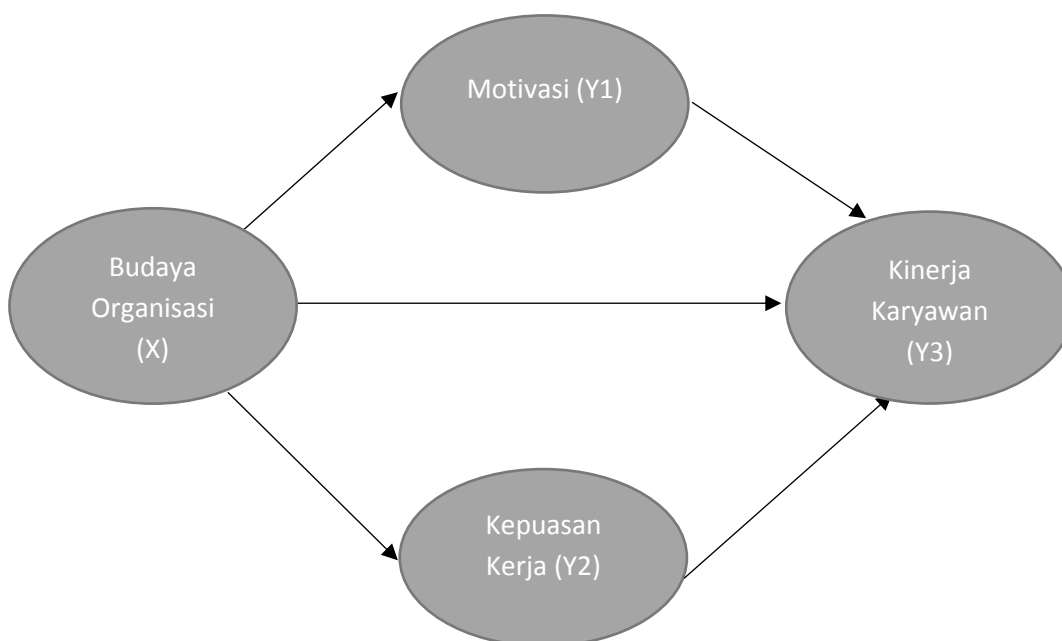
#### **3.1. Kerangka Pemikiran**

PT. Indimatam Lines di Makassar yakni bagian dari Indimatam Group dan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dengan puluhan armada kapal. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dengan jumlah karyawan yang cukup banyak, sehingga sangat diperlukan peningkatan kinerja bagi karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka sangat diperlukan adanya budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting karena berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Weerasinghe (2017) bahwa dalam organisasi, ketika budaya yang terbentuk adalah budaya yang baik maka akan sejalan dengan tingkat motivasi kerja para anggotanya. Jika organisasi tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat puas anggota organisasi, maka hal itu juga dapat meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi. Kemudian budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2015:36) bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi. Selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2020: 13) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja

organisasi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya organisasi melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, teori Wibowo (2016:1) bahwa suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi ditunjukkan oleh kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang menjadi penentu perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Kemudian budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana menurut Kotler dan Heskett (2013) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja individu dan berdampak terhadap pencapaian kinerja karyawan. Keterkaitan pengaruh antara budaya organisasi melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pikir

### **3.2 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Dari perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan apa yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat diuraikan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dapat diuraikan dibawah ini :

#### **1. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi Kerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang menjadi ciri khas pada suatu perusahaan atau organisasi, tentunya hal ini akan memberikan pengaruh pada cara seseorang berperilaku dan tentunya akan menjadi asas pada program yang dimiliki pada organisasi untuk pengembangan organisasi serta kebijakan-kebijakan yang di pilih juga. Tentunya hal ini terhubung dengan pengaruh budaya organisasi terhadap diri seseorang dan budaya mempengaruhi organisasi.

Disampaikan bahwa budaya organisasi ialah sistem bersama yang dipatuhi kemudian diikuti oleh pada anggota organisasi dimana hal ini tentunya menunjukkan identitas yang dapat membentuk ciri khas atau membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. (Judge & Robbins 2015). bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan secara bersama kemudian mempersatukan anggota pada suatu organisasi dan penyatuan anggota organisasi dibawah norma perilaku serta aturan yang sudah di tetapkan di dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinday Ayu Firanti, Indah Sulistiani, Marisa Puspita Sary (2021), menemukan bahwa hasil penelitian ini membawa hasil yaitu nilai signifikansi kurang dari nilai probabilitas signifikan dan memiliki makna bahwa budaya dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta. Budaya organisasi yang



baik akan mempengaruhi suasana dalam organisasi sehingga menimbulkan motivasi kerja anggota organisasi.

### **H1 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi Kerja Karyawan**

#### **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan**

Wibowo (2018 : 15) bahwa suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya kemampuan sumber daya manusia menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Kotter dan Heskett mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Sutrisno (2020 : 3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Iramayati, dkk (2017), bahwa baik secara parsial maupun secara simultan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pide. Sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

### **H2 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan**

### **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Karyawan**

Fahmi (2017:117) "Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Selanjutnya menurut Sopiah (2018:128) "Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi".

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Debitri Primasheila, Agustina Hanafi, dan Supardi A. Bakri (2017) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

**H3 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan**

### **4. Pengaruh motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan**

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu menurut Sutrisno (2020 :109) motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk

melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Shahzadi et al. (2014) Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akinyi Amollo (2015), mendapatkan hasil, bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan dan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, jadi semakin tinggi motivasi kerja maka kinerjanya akan meningkat. Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara motivasi terhadap kerja sebagai berikut :

**H4 = Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

#### **5. Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja Karyawan**

Yusuf (2015:279) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Terdapat hubungan positif antara kepuasan dan kinerja. Hal ini diperkuat Gibson (2017:110) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013 : 2) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan

positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013 : 2) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016 : 1) serta Febriyana (2015 : 15) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

**H5 = Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan**

#### **6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Karyawan**

Wibowo (2018:1) mengemukakan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi ditunjukkan oleh kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang menjadi penentu perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Kemudian organisasi yang mempunyai budaya positif akan meningkatkan citra positif.

Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Haqq (2016) menemukan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga dari teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2018), dan penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016), Haqq (2016) maka dapat disajikan hipotesis penelitian yaitu :

**H6 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja Karyawan**

## **7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan sistem yang diterapkan sekaligus dijalankan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, hal tersebut dapat memberi pengaruh positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan sehingga dengan adanya kepuasan kerja maka berdampak terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah pegangan bagi karyawan perusahaan dalam berperilaku yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Kotter dan Heskett (2013) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja individu dan berdampak terhadap pencapaian kinerja karyawan, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Chen dalam Puspitasari (2012) bahwa budaya organisasi diyakini dapat mempengaruhi sikap individu seperti komitmen, motivasi moral dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

**H7 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja Karyawan**