

Tesis

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN ETOS KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(KASUS PADA PT. DAYAMITRA TELEKOMUNIKASI, TBK
AREA 4 REGIONAL OFFICE MAKASSAR)**



ANDI FAJAR LAPATAU

A012221064

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan
Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi. (Kasus pada PT. Dayamitra
Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar)**

Disusun dan diajukan oleh:

**ANDI FAJAR LAPATAU
NIM A012221064**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 11 September
2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

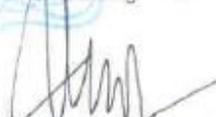
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Musran, SE., M.St., CIPM
NIP 197509092000121001

Pembimbing Pendamping



Dr. Nur Alamzah, SE., M.Si
NIP 197512202009121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002



Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402061988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Fajar Lapatau
Nim : A012221064
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi. (Kasus pada PT. Dayamitra Telekomunikasi,Tbk Area 4 Regional Office Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 15 Oktober 2024

Yang Menyatakan,



Andi Fajar Lapatau

ANDI FAJAR LAPATAU. *Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Nur Alamsyah).

Kinerja karyawan merupakan segala kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Namun, pada kenyataannya berdasarkan survei pendahuluan yang telah dilakukan diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan di PT Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar tergolong belum maksimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja karyawan; pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; pengaruh langsung etos kerja terhadap kepuasan kerja; pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; dan pengaruh tidak langsung etos kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel indenpenden. Data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Kata kunci: kinerja, budaya organisasi, etos kerja, kepuasan kerja



ABSTRACT

ANDI FAJAR LAPATAU. *The Effect of Work Culture and Work Ethics on Employees' Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable* (supervised by Musran Munizu and Nur Alamsyah)

Employee performance is all the abilities possessed by an employee to complete the tasks for which he is responsible. However, in reality, based on the preliminary survey carried out, information indicates that employees' performance at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office of Makassar is classified as not optimal. This research aims to analyze and explain the direct effect of organizational culture on employees' performance, the direct effect of work ethic on employees' performance, the direct effect of organizational culture on job satisfaction, the direct effect of work ethic on job satisfaction, the direct effect of job satisfaction on employees' performance, the indirect effect of cultural organization on employees' performance, as well as the indirect effect of work ethic on employees' performance with the mediation of job satisfaction at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office of Makassar. This research used a quantitative approach and it was a causal associative research, i.e. a research used to determine the causal relationship between independent variables and independent variables. In this research, the data analysis techniques used were descriptive statistical analysis and path analysis.

Keywords: performance, organizational culture, work ethics, job satisfaction



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan syukur kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* beserta keluarga dan para sahabatnya. *Alhamdulillahirobbil'alamin*, berkat nikmat kemudahan dan pertolongan yang diberikan oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**" yang disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar tesis pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi dalam perjalanan penelitian ini. Tesis ini merupakan hasil dari perjuangan, dedikasi, dan kerjasama berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ayah, Ibu, Ibu Mertua, Istri, Anak-anak, Saudara, Ipar yang selalu mendukung dan mendoakan yang terbaik untuk penulis.

2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Prof. Dr. Musran Munizu, S.E. M.Si., CIPM. selaku Ketua Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan terbaik.
5. Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Dosen Pembimbing Yang Sudah Memberikan Ilmu Yang Sangat Bermanfaat.
6. Manajemen PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar yang bersedia berbagi waktu, dan memberikan data untuk keperluan penulisan tesis.
7. Teman-teman kuliah sekaligus teman sekantor yang selalu mensupport penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang strategi bisnis.

Makassar, 11 november 2024

Andi Fajar Lapatau

DAFTAR ISI

| | |
|--|---|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | Error! Bookmark not defined. |
| KATA PENGANTAR | iii |
| ABSTRAK | Error! Bookmark not defined. vi |
| <i>ABSTRACT</i> | Error! Bookmark not defined. |
| DAFTAR ISI | Error! Bookmark not defined. iii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 9 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 10 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 11 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | 13 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 13 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 13 |
| 2.1.2 Kinerja Karyawan | 19 |
| 2.1.3 Budaya Kerja..... | 30 |
| 2.1.4 Etos Kerja..... | 48 |
| 2.1.5 Kepuasan Kerja..... | 54 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 61 |
| 2.3 Kerangka Konseptual..... | 65 |
| 2.4 Hipotesis Penelitian..... | 70 |
| BAB III. METODE PENELITIAN | 72 |
| 3.1 Rancangan Penelitian | 72 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 72 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data..... | 74 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 76 |
| 3.5 Uji Kualitas Data (Validitas dan Reabilitas) | 77 |
| 3.6 Instrumen Penelitian | 79 |
| 3.7 Teknik Analisis Data | 80 |
| 3.8 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional..... | 87 |
| BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 91 |

| | | |
|-----|--|-------------|
| 4.1 | Gambaran Umum Lokasi Penelitian..... | 91 |
| 4.2 | Gambaran Umum Responden | 93 |
| 4.3 | Hasil Analisis | 94 |
| 4.4 | Pembahasan Hasil Analisis | 131 |
| | BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN | 138 |
| 5.1 | Kesimpulan | 138 |
| 5.2 | Saran | 140 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 143 |
| | LAMPIRAN | 147. |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----------|
| Tabel 1.1. Laporan Kinerja PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar selama Tahun 2019 – 2022 | |
| Tabel 3.1. Populasi dan Sampel Penelitian..... | 3 |
| Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian | 73 |
| Tabel 4.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin | 80 93 |
| Tabel 4.2. Responden berdasarkan Usia | 93 |
| Tabel 4.3. Responden berdasarkan Pendidikan..... | 94 |
| Tabel 4.4. Hasil Pegujian Validitas Variabel Penelitian | 95 |
| Tabel 4.5. Hasil Pegujian Reliabilitas Variabel Penelitian | 98 |
| Tabel 4.6. Deskripsi Budaya Kerja | 99 |
| Tabel 4.7. Deskripsi Etos Kerja Karyawan | 101 |
| Tabel 4.8. Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan | 104 |
| Tabel 4.9 Deskripsi Kinerja Karyawan | 107 |
| Tabel 4.10. Usia Karyawan dan Budaya Kerja | 109 |
| Tabel 4.11. Usia Karyawan dan Etos Kerja | 110 |
| Tabel 4.12. Usia Karyawan dan Kepuasan Kerja | 111 |
| Tabel 4.13. Usia Karyawan dan Kinerja | 112 |
| Tabel 4.14. Uji Multikolinearitas Model Struktur I | 114 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.15. Uji Multikolinearitas Model Struktur II | 117 |
| Tabel 4.16. Hasil Analisis Jalur dengan Regresi Linier Berganda Model Struktur I | 121 |
| Tabel 4.17. Hasil Analisis Jalur dengan Regresi Linier Berganda Model Struktur II | 122 |
| Tabel 4.18. Hasil Uji Hipotesis | 127 |
| Tabel 4.19. Analisis Sobel | 129 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 2.1. Kerangka Konseptual | 70 |
| Gambar 3.1. Diagram Analisis Jalur | 83 |
| Gambar 4.1. Uji Heterokedastisitas Model Stuktur I..... | 116 |
| Gambar 4.2. Uji Normalitas Model Stuktur I..... | 118 |
| Gambar 4.3. Uji Heterokedastisitas Model Stuktur II..... | 120 |
| Gambar 4.4. Uji Normalitas Model Stuktur II..... | 122 |
| Gambar 4.5. Analisis Jalur Model Struktur 1..... | 124 |
| Gambar 4.6. Analisis Jalur Model Struktur II | 127 |

Gambar 4.7. Analisis Jalur tahap Akhir

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner | 147 |
| Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Kuesioner | 154 |
| Lampiran 3. Uji Validitas..... | 158 |
| Lampiran 4. Uji Reliability..... | 162 |
| Lampiran 5. Analisis Frequencies | 166 |
| Lampiran 6. Path Analisis dengan SPSS | 176 |
| Lampiran 7. Analisis Sobel (Uji Mediasi)..... | 182 |
| Lampiran 8. Uji T | 185 |
| Lampiran 9. Deskripsi Variabel berdasarkan Skor Rata-rata | 186 |
| Lampiran 10. Klasifikasi Usia Karyawan dengan Variabel Penelitian | 187 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Umumnya pimpinan organisasi mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sebuah organisasi. Organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan organisasi bahkan nasional, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, kerjasama dalam kelompok kerja, pemahaman dan kemampuan dalam bekerja dan evaluasi diri dalam mencapai prestasi. Secara umum, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dan tugas yang diembannya dalam perusahaan. Lebih lanjut, kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur dalam ukuran kinerja secara umum meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, dan perencanaan kerja (Sinambela, 2012). Kinerja karyawan penting untuk diperhatikan oleh setiap organisasi karena manusia, dalam hal ini karyawan merupakan faktor utama dalam

proses kerja yang pada akhirnya akan menjadikan kinerja perusahaan secara keseluruhan berlangsung secara baik atau tidak.

Namun, pada kenyataannya berdasarkan survey pendahuluan yang telah dilakukan diperoleh bahwa kinerja karyawan di PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar tergolong belum maksimal. Menurut pendapat GM Area PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar bahwa menurunnya kinerja karyawan ditinjau dari indikator ketidak sesuaian jam kerja terlihat dari karyawan yang sering datang terlambat. Memiliki karyawan yang berkualitas belum dapat menjamin seseorang mempunyai kinerja yang baik ataupun sebaliknya, seperti pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar. Hal ini akan berdampak pada kualitas kerja dari perusahaan PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar secara langsung maupun tidak langsung.

PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk. atau Mitratel adalah salah satu anak Perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero), Tbk yang bergerak di bidang penyediaan infrastruktur telekomunikasi. Mitratel mulai menapaki bisnis menara telekomunikasi sejak tahun 2008. Sampai saat ini, Mitratel telah mengelola lebih dari 36.719 menara telekomunikasi yang tersebar di seluruh Indonesia. Semua operator seluler Indonesia telah menjadi tenant dengan menempatkan perangkat BTSnya di menara Mitratel.

Perkembangan kinerja perusahaan diuraian sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Laporan Kinerja PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional
Office Makassar selama Tahun 2019 - 2022

| No | Indikator | Kinerja (Rata-rata Pencapaian Target dalam %) | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 2019/1 | 2019/2 | 2020/1 | 2020/2 | 2021/1 | 2021/2 | 2022/1 | 2022/2 |
| 1 | Finansial | 100,17 | 107,91 | 100,33 | 103,33 | 104,65 | 110,00 | 105,49 | 114,29 |
| 2 | Customer-Stakeholder | 105,00 | 103,96 | - | 105,00 | - | 107,15 | - | - |
| 3 | Internal Business Process | 101,64 | 101,69 | 99,38 | 100,85 | 97,78 | 102,24 | 99,61 | 113,13 |
| 4 | Learning & Growth | 100,00 | 102,50 | 102,50 | 103,75 | 70,00 | 102,00 | 103,33 | 106,67 |

Sumber : Laporan Manajemen Mitratel 2019-2022

Ada 2 hal penting dalam pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan yaitu indikator finansial dan non finansial. “Finansial” merupakan indikator kinerja utama yang memberikan penilaian terhadap aspek keuangan. Indikator ini memprediksi seberapa baik perusahaan jika terjadi resesi mendadak. Sedangkan “non finansial” merupakan indikator yang tidak secara langsung mempengaruhi keuangan perusahaan seperti *customer-stakeholder* (pelanggan-stakeholder), *internal business process* (proses bisnis internal) dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan).

Tabel 1.1. menunjukkan kinerja PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk. selama empat tahun terakhir mengalami fluktuatif, jadi tidak mengalami peningkatan pencapaian target yang berarti. Hal ini tentunya sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia sebagai penggerak roda perusahaan.

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu mendukung strategi organisasi dan mampu menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi.

Budaya organisasi menurunkan budaya kerja yaitu falsafah yang didasari sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan diadaptasi oleh kelompok yang tercermin dalam perilaku, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja terjadi melalui suatu proses terkendali dengan melibatkan semua komponen untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat dalam memberikan pelayanan paripurna.

Sulaksono (2002) menyatakan bahwa budaya kerja adalah cara kita melakukan tugas di lingkungan kerja, yang dapat menghasilkan perbedaan dalam cara bekerja yang menghasilkan beragam nilai yang sesuai untuk diterapkan dalam organisasi. Mangkunegara (2005) menganggap budaya kerja sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai, dan norma

yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai dasar tingkah laku anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Berdasarkan pendapat Sulaksono dan Mangkunegara, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja adalah sikap atau perilaku yang berkembang dan berlangsung dalam suatu organisasi lingkungan kerja yang diciptakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih produktif dan membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi serta mengatasi tantangan di masa yang akan datang. Tujuan budaya kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, dapat mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Layaman, Maya Jumalia, (2018) bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penerapan budaya kerja yang baik akan berdampak baik pula bagi kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah etos kerja. Saleha (2016) membuktikan bahwa kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan etos kerja karyawan. Menurut Sinamo (2011) etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Selain itu etos merupakan syarat utama bagi semua upaya peningkatan kualitas tenaga kerja atau SDM dalam hal ini kinerja, baik pada level individual, organisasional, maupun sosial. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang membangun, maka etos kerja yang tinggi akan

dijadikan sebagai persyaratan yang mutlak, yang ditumbuhkan dalam kehidupan.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Mochamad Syafii, Mohammad Ulinnuha (2018) dan penelitian Handoyo Mewahaini dan Helena Sidharta, (2022) bahwa etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Etos kerja karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar dapat dilihat dari kerja keras mereka seperti bekerja lembur, namun beberapa karyawan tidak memanfaatkan jam kerja yang ada dan cenderung mengurangi jam kerja mereka. Dari observasi yang dilakukan banyak diantara karyawan tersebut yang mengisi waktu kerjanya dengan duduk-duduk ngobrol, ataupun keluar kantor untuk urusan-urusan yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaannya. Karyawan juga memiliki ketekunan yang rendah.

Dilihat dari pekerjaan tidak selesai karena dipengaruhi rendahnya disiplin dalam bekerja, rendahnya kepatuhan, rendahnya rasa tanggung jawab, dan tidak menunjukkan kemampuan profesional dalam bekerja. Tanggung jawab karyawan untuk PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar masih rendah. Dilihat dari masih adanya sebagian karyawan terlihat tidak mengerjakan tanggung jawab tugasnya dengan sungguh-sungguh, ketika pimpinan meminta hasil tanggung jawab tugasnya, karyawan cenderung mengumpulkan dengan asal-asalan, tidak diperiksa sebelum diserahkan kepada pimpinan. Hal ini menunjukkan

lemahnya kesungguhan dan ketekunan mereka dalam bekerja. Kejujuran karyawan masih kurang. Hasil observasi menunjukkan beberapa karyawan yang mencuri waktu pada jam kerja seperti, duduk depan layar komputer, namun mata justru menyoar ke laman-laman media sosial.

Rendahnya etos kerja karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar disebabkan adanya prinsip bahwa bekerja hanya untuk mendapatkan uang, tidak adanya kontribusi dari diri karyawan untuk kemajuan organisasi, dan perasaan jika pekerjaan yang selama ini dijalankan tidak dapat mewujudkan cita-cita yang diinginkan.

Faktor lain adalah kepuasan kerja, Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Menurut Mulyasa (2006), kepuasan kerja adalah bagian penting dari jiwa dan perilaku. Hal ini menegaskan pada perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasannya. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini sesuai hasil pra survey di lapangan bahwa salah satu permasalahan pada karyawan adalah kinerja yang rendah yang diakibatkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan

selama ini. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2013).

Penelitian Yuliejantiningasih (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap kinerja. Produktivitas seseorang akan meningkat bila dalam organisasi ada aktivitas hubungan manusiawi yang membawa kepuasan sosial dan psikologis pekerja. Kepuasan sosial menuntut kebebasan bersosialisasi dalam pelaksanaan tugas, sedangkan kepuasan psikologis dapat terpenuhi dengan memberi kesempatan kepada seseorang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian akan diperoleh kepuasan yang lebih besar yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar tentang adanya beberapa karyawan yang memiliki kinerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan etos kerja yang belum maksimal, maka penelitian ini membahas **“Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi” (Kasus pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar)**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
2. Apakah etos kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
4. Apakah etos kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?
7. Apakah etos kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung etos kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.

7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung etos kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan budaya kerja, kepuasan kerja, etos kerja dan kinerja karyawan. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

2. Secara praktis

- a. Penelitian ini dijadikan sarana sebagai upaya

Pengaplikasian teori-teori yang sudah didapatkan selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan dengan salah satunya memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi.

- b. Bagi PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar, dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah bidang dalam manajemen yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan terkait sumber daya manusia di suatu organisasi. Ini mencakup segala hal yang terkait dengan karyawan, mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga manajemen kompensasi dan manfaat. Berikut ini adalah beberapa pandangan dari para ahli dalam bidang manajemen SDM:

Handoko, T. Hani (2014) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Sedangkan, Bintoro dan Daryanto (2017) menyebut bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Selain itu, Edy Sutrisno (2017) menyebutkan manajemen sumber daya manusia sebagai kegiatan

perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994) dalam Priyono dan Marnis (2008) mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) dalam Priyono dan Marnis (2008) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/ MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995) dalam Priyono dan Marnis (2008) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi.

Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dalam Priyono dan Marnis (2008) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Guest dalam Priyono dan Marnis (2008), kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang dihasilkan organisasi.

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, menurut Priyono dan Marnis (2008) terdapat lima fungsi, yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;

- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;

- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respek*) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

Menurut Cushway dalam Priyono dan Marnis (2008), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.2. Kinerja Karyawan

Salah satu strategi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam dan bersifat global adalah dengan meningkatkan kinerja. Berusaha memberikan kinerja terbaik untuk organisasi yang bersangkutan merupakan tanggung jawab dari setiap karyawan. Untuk dapat memahami

lebih dalam lagi mengenai kinerja karyawan, di bawah ini dikemukakan beberapa penjelasan berkaitan dengan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu istilah yang mengekspresikan hubungan antarinput dan output dan kadang kala secara formal dikatakan bahwa kinerja adalah *the amount of input per unit of output*. Karyawan yang berkualitas akan selalu memberikan kinerja terbaik untuk keberhasilan pekerjaannya maupun untuk perusahaannya, karyawan perlu memahami makna dari kinerja itu sendiri. Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja (Wibowo, 2014).

MenurutTika (2010), kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang/kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu periode tertentu. Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. As'ad (2005) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Hasibuan (2013) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kinerja karyawan merupakan segala kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak ahli yang berpendapat mengenai makna kinerja karyawan, salah satunya ialah Mangkunegara (2005) yang menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bangun (2012) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara (2005) yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja adalah hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2003) terdapat beberapa unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja yaitu:

1. Kesetiaan. Kesetiaan disini merupakan tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 4) Ketaatan. Ketaatan adalah kesanggupan dari karyawan untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundangundangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- 5) Kejujuran. Kejujuran adalah kesanggupan dari karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan dengan tidak menyalah gunakan wewenang yang ada telah diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama. Kerjasama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan.
- 7) Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan.

8) Kepemimpinan. Kepemimpinann adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan untuk melaksanakan tugas pokok.

Penilaian kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan diperlukan dan diwajibkan bagi setiap karyawan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiry (2003) penilaian kinerja ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada tenaga kerja.
3. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja.
4. Salah satu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Selain itu menurut Kaswan (2012) penilaian kerja adalah proses yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja, biasanya perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan tujuan:

- 1) Penilaian digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes.

- 2) Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian fungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- 3) Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan.
- 4) Penilaian bersifat memotivasi
- 5) Penilaian merupakan wahana komunikasi
- 6) Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar perencanaan SDM dan pekerjaan.
- 7) Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian MSDM.

Menurut Hasibuan (2013) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerjadan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu organisasi selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas

yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Wirawan (2009) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

3. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
4. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 3) Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
- 4) Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 5) Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
- 6) Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
- 7) Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 8) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2012) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

- 1) Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 2) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- 4) Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam organisasi. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi dari orang-orang yang tidak bertanggungjawab.
- 5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 6) Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
- 7) Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu

menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.

8) Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.

9) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan dari indikator-indikator yang dikembangkan dari Hasibuan (2013) yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar karyawan.

Kinerja perlu dikelola dengan baik dan benar. Mengelola kinerja artinya mengelola semua unsur dalam proses organisasi yang mempengaruhi kinerja. Pengelolaan kinerja meliputi penetapan tujuan, pemilihan dan penempatan karyawan, pengukuran kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen karier. Dengan sistem ini, manajemen mendesain semua fungsi sumber daya manusia di organisasi, mulai dari desain pekerjaan sampai merekrut, menyeleksi, melatih, memberi kompensasi, dan menilai karyawan, dengan tujuan utama meningkatkan kinerja karyawan agar bisa mencapai sasaran organisasi. Kinerja Karyawan harus dikelola dengan tepat.

Menurut Mahmudi (2010) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang

diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan budaya organisasi.

2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Dalam upaya untuk mengukur kinerja, diperlukan suatu standar ukuran kinerja terlebih dahulu, dimana standar ukuran kinerja yang dibuat harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Karena sistem pengukuran kinerja sebuah organisasi bisa memainkan peran penting dalam menentukan jenis dan nilai budaya suatu organisasi, organisasi perlu menentukan bagaimana dan seperti apa system pengukuran kinerja bisa mempengaruhi budaya dalam organisasi. Agar mendapatkan hasil yang dikehendaki, organisasi harus mengembangkan, mengevaluasi, dan

memberi imbalan bagi perilaku-perilaku yang telah sesuai dengan yang dikehendaki. Imbalan-berdasar-kinerja sudah banyak diterapkan.

2.1.3. Budaya Kerja

1. Konsep Budaya Organisasi

Pada saat ini istilah budaya organisasi sangat populer dan banyak digunakan dalam organisasi perusahaan maupun pemerintahan, bahkan beberapa perusahaan memasang tulisan berbentuk banner, poster, baliho, dan lain-lain, yang menunjukkan budaya organisasi mereka, ditempatkan yang menarik perhatian umum, misalnya di depan pintu masuk kantor, atau di dekat tempat-tempat strategis para karyawan melayani pelanggan. Pengertian budaya organisasi menurut Robbin (2012), "budaya organisasi adalah suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya". Robbin juga menjelaskan bahwa terdapat 7 elemen penting suatu budaya yang terdiri dari: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Kemudian pengertian budaya organisasi menurut Luthans (2010), bahwa Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Karena tentunya setiap anggota organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakannya. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya

adalah budayanya. Hal-hal tersebut penting dan karena itu perlu dipahami serta dikenali. Akan tetapi hal-hal yang bersifat universal tersebut harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, sesuai kondisi, waktu dan ruang.

Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut Andrew Pettigrew dalam Sobirin (2009) menjelaskan bahwa Budaya organisasi merupakan sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sistem ini disebut sebagai istilah (*terminology*), bentuk, kategori atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Dalam hal ini system makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Dari penjelasan beberapa definisi budaya organisasi tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah perilaku, kebiasaan, norma-norma, sistem yang berlaku dan diterapkan pada suatu organisasi. Sehingga kesimpulan dari definisi budaya organisasi merupakan sekumpulan perilaku, norma-norma dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi untuk menciptakan makna bersama di dalam organisasi untuk menunjukkan karakteristik organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Maka kesimpulan dari beberapa

definisi di atas adalah budaya organisasi merupakan unsur yang berperan penting untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Terdapat beberapa fungsi dari budaya organisasi menurut Robbin (2012) yaitu sebagai berikut :

- 1) Budaya memiliki suatu peran batas – batas penentu yaitu budaya yang menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Robins (2012) yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

- a) Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru.
 - b) Karyawan diberi dukungan untuk mengambil keputusan.
 - c) Karyawan berani mengambil resiko dalam tanggungjawabnya.
- 2) Perhatian terhadap detail, merupakan tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketetapan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- a) Karyawan mampu bekerja tepat waktu.
 - b) Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci.
 - d) Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan.
- 3) Orientasi terhadap hasil, merupakan tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
- a) Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya.
 - b) Berfokus pada target yang akan ditetapkan.
 - c) Bekerja secara optimal bagi organisasi.
 - d) Pimpinan memonitor kinerja karyawan
- 4) Orientasi terhadap individu, merupakan tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- a) Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.

- b) Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan.
 - c) Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan.
- 5) Orientasi terhadap tim, merupakan tingkat aktivitas yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- a) Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok.
 - b) Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok.
 - c) Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik
- 6) Agresivitas, merupakan tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- a) Setiap karyawan memiliki target yang jelas.
 - b) Karyawan memiliki semangat bekerja keras.
 - c) Karyawan mampu memberikan prestasi kerja.
 - d) Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal.
 - e) Memanfaatkan waktu untuk hal-hal positif.
- 7) Stabilitas, merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.
- a) Organisasi menyediakan informasi terkait dengan pekerjaan.
 - b) Organisasi mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik.
 - c) Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.

Sedangkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Luthans (2010) yaitu : “regularitas perilaku yang diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan iklim organisasi”.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut :

1) *Observed behavioral regularitas* (regularitas perilaku yang diamati)

Keberaturan cara bertindak dari apa anggota organisasi yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa yang umum, istilah, atau ritual tertentu.

2) Norma-norma

Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan karyawan.

3) Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4) Filosofi

Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana karyawan dan / atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan-aturan

Mencakup pedoman yang ketat mengenai bagaimana berperilaku secara bersama-sama di dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan, menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antara kelompok. Pendatang baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai anggota penuh.

6) Iklim organisasi

Merupakan perasaan secara keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

2. Budaya Kerja sebagai Bagian dari Budaya Organisasi

Budaya kerja merupakan salah satu hal yang menjadi pembeda atau ciri khas antara perusahaan satu dan perusahaan lainnya. Bahkan, banyak orang yang tertarik dan melamar kerja ke suatu perusahaan karena budaya kerja yang diterapkan. Semakin baik budaya kerja suatu perusahaan, semakin produktif karyawannya.

Budaya kerja juga berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Meskipun demikian, membangun budaya kerja di perusahaan tidak bisa dilakukan secara serampangan dan instan. Perlu ada pembiasaan intens di dalamnya sehingga budaya tersebut terbentuk.

Selain itu, budaya kerja juga menjadi acuan bagi karyawan yang bekerja di dalamnya, dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Jadi,

sebelum melamar kerja, cari tahu dulu budaya kerja di perusahaan tujuan. Jangan sampai menyesal nantinya.

Budaya kerja adalah kombinasi sikap, keyakinan, dan perilaku yang membentuk suasana yang mengakar dalam suatu lingkungan kerja. Budaya di tempat kerja yang sehat akan menyelaraskan perilaku karyawan dan kebijakan perusahaan dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan secara keseluruhan, tanpa menyampingkan kesejahteraan setiap individu yang berada di dalamnya.

Pengertian budaya kerja lainnya yakni, budaya hipotesis, nilai dan norma yang diterapkan berulang kali oleh karyawan atau budaya yang dikembangkan dalam organisasi, yang tercermin dalam sikap terhadap perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat, di mana budaya tersebut tercermin.

Selain itu, terdapat juga pengertian budaya kerja berdasarkan para ahli/tokoh. Di antaranya sebagai berikut.

1. **Nawawi (2003)**, budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
2. **Triguno (2003)**, budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan

suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

3. **Ndraha (2005)**, budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.
4. **Mangkunegara (2005)**, budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
5. **Hartanto (2009)**, budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, interaksi kerja, yang disepakati bersama, dan digunakan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Robert E. Quinn dan Michael R dalam Tika (2014) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah:

a. Berdasarkan Proses Informasi

Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya :

1). Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

2). Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3). Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

4). Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

- a) Budaya organisasi perusahaan,
- b) Budaya organisasi publik.
- c) Budaya organisasi sosial.

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik atau budaya organisasi sosial.

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut :

a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

b) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

d) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

e) Sebagai integrator.

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

- f) Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

- h) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

- i) Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota

organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

j) Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

3. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Luthans dalam Tika (2014) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menataati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

4. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Karyawan

Manajemen budaya kadang kala menfokuskan pada pengembangan nilai bersama dan mendapat komitmen untuk nilai bersama tersebut. Nilai ini berkaitan dengan perilaku yang dipercaya manajemen sesuai kepentingan perusahaan. Nilai inti dari bisnis mengekspresikan keyakinan tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen mengenai bagaimana fungsi perusahaan dan bagaimana orang-orang berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan oleh karyawan.

Menurut Denison (2013) dalam Tika (2014) berpendapat bahwa ada empat prinsip integrasi mengenai hubungan timbal balik antara budaya perusahaan dan efektivitas kinerja perusahaan. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*man cultural trait*) yang mencakup, yaitu :

a. Keterlibatan (*Involemen*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam organisasi. Penelitian tentang keterlibatan perusahaan yang tinggi oleh Walton maupun Lawler mengemukakan bahwa keterlibatan merupakan strategi manajemen bagi perusahaan yang efektif dan strategi karyawan untuk lingkungan kerja yang baik. Mereka juga lebih memfokuskan pada struktur – struktur dan strategi aktual dalam membentuk, mempertahankan sistem keterlibatan yang tinggi.

Organisasi dengan keterlibatan yang tinggi memiliki karakteristik dari sebuah suku (*clan*) dari pada birokrasi formal. Transaksi-transaksi

organisasi suku terutama dipengaruhi oleh nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, norma-norma dan tradisi-tradisi. Organisasi dengan tingkat keikutsertaan, keterlibatan, dan partisipasi yang tinggi tergantung pada sistem manajemen yang terbentuk.

b. Konsistensi

Teori konsistensi menekankan adanya dampak positif kuat pada efektivitas organisasi dan bahwa keyakinan, nilai dan simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi memiliki dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai konsensus dan melakukan tindakan-tindakan yang terkoordinasi.

c. Adaptabilitas

Untuk mempromulasikan teori budaya yang lebih proaktif tentang adaptabilitas organisasi, seseorang harus menjabarkan sistem norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang mendukung kapasitas suatu perusahaan agar menerima, menafsirkan dan menerjemahkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa tetap bertahan hidup, tumbuh dan berkembang.

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak pada efektivitas perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal. Salah satu ciri khas perusahaan Jepang yang berhasil adalah obsesi dari pelanggan dan kompetitor.
- 2) Kemampuan bereaksi pada pelanggan internal. Kepicikan dalam memperlakukan departemen, divisi, dan listrik lain dalam perusahaan yang sama menunjukkan kurangnya adaptasi dan mempunyai dampak langsung pada kinerja perusahaan yang efektif.
- 3) Kemampuan untuk bereaksi terhadap pelanggan internal maupun eksternal membutuhkan kemampuan untuk mengatur kembali dan melembagakan sejumlah perilaku dan proses yang mengizinkan perusahaan untuk beradaptasi.

Ketiga aspek di atas merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi.

d. Misi

Penghayatan misi memberi dua pengaruh besar pada fungsi perusahaan, yaitu :

1. Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan para institusi.

Melalui proses ini perilaku diberi makna intrinsik atau bahkan spritual yang melampaui peran biograsi secara fungsional.

2. Memberikan kejelasan dan arah/aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan
3. Anggota-anggotanya. Pada tingkat individu ada bukti yang meyakinkan bahwa kesuksesan kemungkinan terjadi ketika individu mempunyai tujuan terarah. Pada tingkat organisasi maupun sasaran organisasi sering kali *post hoc reconstructions*, proses yang berkaitan akan terjadi.

2.1.4. Etos kerja

Etos kerja yang tinggi seyogyanya dimiliki setiap karyawan atau pemimpin di suatu lembaga, ini sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap karyawan, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasarnya. Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku dan karakter. Setiap orang memiliki *internal being* yang merupakan siapa dia. Kemudian intenal being menetapkan respon atau reaksi terhadap

tuntutan eksternal. Respon *internal being* terhadap tuntutan eksternal dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang (Siregar, 2000). Dengan kata lain etos adalah aspek evaluatif sebagai sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupannya (Khasanah, 2004). Sopiah, (2008) menjabarkan etos kerja yang seharusnya dimiliki oleh seorang karyawan adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti:

- 1) Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- 2) Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja.
- 3) Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- 4) Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan.

5) Persaingan sehat, yaitu dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas diri.

Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya (Kusnan dan Airlangga, 2004).

Aktivitas kerja yang dilandasi oleh mekanisme organisasi yang bersifat mengatur, membatasi dan mengikat masing individu yang berada didalamnya dapat melahirkan konsep konsep berinteraksi yang dapat dijabarkan melalui teoridan kajian ilmiah yang menjadi cabang keilmuan bagi pengembangan kemampuan di bidang manajerial. Bila kita melihat dari sudut estimologi sesuai dengan dikemukakan oleh Tasmara (2006) etos berasal dari bahasa Yunani “*ethos*” yang berarti sikap keribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Selanjutnya Tasmara (2006) juga mengemukakan bahwa Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya.

Sementara Hamid (2015) menjelaskan etos kerja adalah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya, dengan indikasi kerja keras, bekerja benar, ulet atau bekerja cerdas, tekun, jujur,

disiplin, melayani, orientasi ke masa depan dan menerima perubahan. Sementara itu menurut Kreitner dan Kinicki, (2014) etos kerja diartikan sebagai mental yang mencerminkan kebenaran dan kesungguhan serta rasa tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Sinamo (2011) mendefinisikan bahwa “Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya”.

Menurut Moeheriono (2014) “Etos kerja adalah semangat kerja atauselera bekerja yang menunjukkan semangat untuk berkolaborasi, berdebat, dan berprestasi, sehingga secara nyata dapat memetik hasil yang riil dan berkontribusi bagi kemajuan organisasi dan bangsanya. Seorang pegawai yang sangat bersemangat dalam bekerja, dia beranggapan bahwa dapat membangkitkan semangat tim, atasan bahkan teman-temannya”.

Menurut Sonny Keraf (2010) “Etika berkaitan dengan nilai-nilai, tatacara hidup yang baik, aturan hidup yang baik dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu

generasi ke generasi yang lain. Kebiasaan ini terungkap dalam perilaku berpola yang terus berulang sebagai sebuah kebiasaan.

Sementara menurut Octariana (2013) etos kerja adalah totalitas kepribadian diri serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal.

Santoso (2012) berpendapat Etos kerja terbaik dan mulia adalah jujur dan berintegritas, cerdas dan kreatif, empati-penuh peduli, ikhlas-penuh kecintaan, berpikiran maju-visioner, mengutamakan kerjasama-sinergi, dan disiplin penuh tanggung jawab. Sementara Sukar dewi *et al.* (2013) menyatakan bahwa etos kerjamempunyai dasar dari nilai budaya, yang mana dari nilai budaya itulah yang membentuk etos kerja masing-masing pribadi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan hasrat dan semangat yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi sehingga target yang ditetapkan dapat diselesaikan dengan optimal. Karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi akan mempunyai harapan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja seseorang di dalam lingkungan kerja akan dilihat dan dinilai oleh orang-orang yang berada di sekitarnya, termasuk atasan. Etika kerja yang baik akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan profesional mengacu dari hal tersebutlah fungsi etos kerja dapat

diartikan dari beberapa pendapat ahli seperti menurut Sinamo (2011) etos kerja berfungsi sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini seseorang atau sekelompok orang dengan baik dan benar yang diwujudkan melalui perilaku kerja mereka secara khas. Sehingga etos kerja sangat penting untuk diterapkan diperusahaan atau organisasi untuk menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal.

Sementara menurut Darajat (2015) etos kerja berfungsi sebagai pendorong timbulnya perbuatan, penggairah dalam aktivitas dan penggerak aktivitas. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi etos kerja merupakan faktor pendorong yang melatarbelakangi keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik baiknya dapat berjalan dengan semestinya.

Didalam sebuah pekerjaan dibutuhkan semangat yang tinggi, hal ini memang harus dimiliki oleh setiap pekerja. Dari sisi pekerjaan tentunya kita membutuhkan kerja keras dan sikap loyal yang akan membentuk karakteristik etos kerja. Bila dipandang dari karakteristiknya etos kerja, menurut Priansa (2016) etos kerja memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri. Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

1. Keahlian *Interpersonal* adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam maupun di luar organisasi.

- b. Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa.
- c. Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan.

Sementara menurut Darodjat (2015) karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja tinggi yaitu :

- a. Memiliki motivasi kerja, yaitu motivasi dalam diri dan dari luar diri individu.
- b. Memiliki orientasi kemasa depan
- c. Moralitas adalah sikap keseriusan dalam bekerja.
- d. Kerja keras serata mengharagai waktu
- e. Kedisiplinan dalam bekerja, bertanggung jawab
- f. Hemat dan sederhana
- g. Tekun dan ulet

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, karakteristik dari etos kerja merupakan cerminan individu dalam berkomitmen dalam menyikapi kerja yang menjadi tanggung jawab yang diemban dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sistem manajemen kerja yang telah ditetapkan.

Aparatur yang memiliki etos kerja yang baik mungkin saja diperoleh dari dorongan diri sendiri maupun lingkungan organisasi. Namun peran

perangkat organisasi dalam merancang lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi terciptanya etos kerja yang positif.

2.1.5. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya dalam kepuasan kerja terlihat adanya perbedaan individual, sesuai dengan persepsi individu tersebut terhadap pekerjaannya, artinya tingkat kepuasan kerja pada tiap orang tidak pernah sama atau berbeda-beda.

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja mengarah kepada sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Persepsi individu terhadap pekerjaan dan hasil-hasilnya maupun faktor-faktor terkait di sekitar pekerjaannya mempengaruhi perasaan atau sikap individu tersebut terhadap pekerjaannya. Menurut Moh. As"ad (2003), pengertian kepuasan kerja yang dikutip dari beberapa pendapat yaitu :

- a. Wexley dan Yukl mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaannya"
- b. Vrom mengatakan sebagai *refleksi job attitude* yang bernilai positif.

- c. Hoppeck mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari Karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama Karyawan.
- d. Blum mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerja, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu terhadap di luar kerja.

Dari pengertian di atas maka ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional Karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dari organisasi organisasi dengan nilai balas jasa yang diharapkan.

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan tersebut disimpulkan dari beberapa pendapatan yang dikutip oleh Moh As"ad (2003), yaitu:

1. Menurut Ghiselli & Brown (dalam Moh. As"ad, 2003) lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :
 - a. Kedudukan (posisi), seseorang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada bekerja pekerjaan yang lebih rendah.
 - b. Pangkat (golongan), perbedaan tingkat golongan suatu pekerjaan memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

- c. Umur, umur seseorang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial, masalah finansial dan jaminan social kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan, hubungan antara Karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan Produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

2. Sedangkan menurut Blum (dalam Moh. As"ad, 2003) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b) Keamanan kerja

Keamanan kerja sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita.

c) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d) Organisasi dan Manajemen

Organisasi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

e) Pengawasan

Bagi Karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukardan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g) Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.

h) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara Karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.

j) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Ass"ad (2003) indikator-indikator kepuasan kerja antara lain kepuasan terhadap pekerjaan, upah/gaji, promosi, rekan kerja dan pengawasan. Adapun penjelasn masing-masing indikator adalah kepuasan terhadap:

a. Pekerjaan

Pekerjaan merupakan kecocokan seseorang dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki serta kebanggaan akan tugas dan tanggungjawab yang dimiliki.

b. Upah/Gaji

Upah/gaji merupakan kebutuhan dasar seorang untuk memenuhi kebutuhan peran penting dalam memotivasi Karyawan untuk memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

d. Promosi

Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Promosi jabatan yang dilakukan secara transparan dan bersaing secara sehat, hal ini akan mendorong seseorang termotivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi, sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

e. Rekan Kerja

Hubungan rekan kerja yaitu hubungan Karyawan dengan Karyawan atau pundengan kepala sekolah merupakan salah satu faktor

penyelesaian pekerjaan secara ringan jika dari hubungan rekan kerja saling membantu dan pekerjaan yang sulit dapat dilakukan dalam bentuk tim kerja. Hal ini karena ketidakharmonisan hubungan rekan kerja diatas akan berakibat ketidakpuasan dalam bekerja.

f. Pengawasan

Bagi Karyawan, supervisor dianggap sebagai atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*. Hubungan antara karyawan dengan atasan sangat penting artinya koordinasi yang dibangun dengan baik antara atasan dengan karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan Karyawan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan seseorang akan memberi dampak bagi organisasi atau pun seseorang itu sendiri. Menurut Robbins (2007) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas seseorang. Jika kepuasan dan produktifitas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit pekerja

yang tidak puas. Seseorang yang bahagia ataupun akan pekerjaannya akan menjadi pekerja yang produktif.

2. Dampak terhadap kepuasan *stakeholder*

Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan *stakeholder* meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan *stakeholder*. Seseorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan *responsive* dalam menghargai *stakeholder*.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan/atau berpikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa dan/atau berpikir lebih luas.

4. Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.

5. Dampak terhadap *turnover*

Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari

organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pengukuran variabel dapat dilakukan dengan melihat referensi beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti/ Tahun | Judul | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|
| 1. | N.M. Usuh., B. Tewel., R. Saerang ,2020 | Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Tasik Ria Resort | (1) Etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort; dan (2) Etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort. Pihak manajemen dan para karyawan dari Tasik Ria Resort harus mempertahankan dan meningkatkan etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi organisasi di resort ini sehingga kinerja karyawan tetap baik dan harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. |
| 2. | Wahyu Firmansyah Hasing dan Sulkarnain, 2019 | Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi dan Etos kerja terhadap Kinerja | Secara parsial, variabel budaya kerja, kompensasi dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | | Karyawan pada PT. Telkom Indonesia | |
| 3. | Handoyo Mewahaini dan Helena Sidharta, 2022 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Mayangkara Group | Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group. Sedangkan, variabel etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group. Variabel budaya organisasi yang digunakan sesuai dengan teori yang ada namun kurang tepat dalam menggambarkan budaya perusahaan, oleh karenanya perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan budaya yang berbeda. Etos kerja dilain pihak, menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan pentingnya etos kerja dalam mengembangkan kinerja karyawan yang nantinya mempengaruhi kinerja organisasi. |
| 4. | Hakam Ali Niazi, Muman Nuryana, Suhartono, 2019 | Pengaruh Etos Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat) | Etos kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan BPBD Provinsi NTB. kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 5. | Tiwi Nofitasari, Anton Prasetyo, 2021 | Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada UPTD Unit Puskesmas Gombang I) | Hasil penelitian berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PNS UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PNS UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Variabel etos kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PNS UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan etos kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PNS UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Hasil pengujian koefisien determinasi nilai R Square variabel kepuasan kerja pegawai PNS dipengaruhi oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan etos kerja sebesar 84,8% dan sisanya 15,2% variabel kepuasan kerja pegawai PNS dipengaruhi oleh variabel-variabel diluar model penelitian ini. |
| 6 | Mochamad Syafii, Mohammad Ulinnuha 2018 | Pengaruh Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PT. Ananda Jataka Bayu Sejahtera (AJBS) di Kota Gresik | Hasil dari penelitian ini adalah etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja di PT. AJBS di kota Gresik |
| 7 | Handoyo Mewahaini dan Helena Sidharta, 2022 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group. |

| | | | |
|---|----------------------------|--|--|
| | | Perusahaan Mayangkara Group | Sedangkan, variabel etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group. Variabel budaya organisasi yang digunakan sesuai dengan teori yang ada namun kurang tepat dalam menggambarkan budaya perusahaan, oleh karenanya perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan budaya yang berbeda. Etos kerja dilain pihak, menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan pentingnya etos kerja dalam mengembangkan kinerja karyawan yang nantinya mempengaruhi kinerja organisasi. |
| 8 | Layaman, Maya Jumalia 2018 | Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan etos kerja Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan. |
| 9 | Edward Harnjo, 2019 | Pengaruh Budaya dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis Medan | Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara etos kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan adanya perbedaan antara budaya, etos kerja, dan kinerja karyawan Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis Medan. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa faktor budaya dan etos kerja adalah hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi demi terwujudnya tujuan organisasi. |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 10 | Widodo Widodo, Naufal Yuwantono 2017 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Jay | Hasil menunjukkan secara simultan budaya organisasi dan etos kerja mampu positif dan signifikan secara parsial budaya organisasi mampu berpengaruh positif dan signifikan dan secara parsial etos kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan |
|----|--|--|--|

2.3. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Dari budaya kerja yang baik serta komitmen organisasi maka akan memberi dampak pada kepuasan kerja. Semakin puas karyawan akan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat kepuasan karyawan maka kinerjanya semakin tinggi. Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Tingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di perusahaan. Etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan

dengan tempat dan rekan kerja. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja. Dari etos kerja yang baik serta komitmen organisasi maka akan memberi dampak pada kepuasan kerja.

3. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Darodjat (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Adapun komitmen organisasional dijelaskan oleh Zurnali (2010) merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang karyawan atau karyawan terhadap tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya serta keterkaitannya dengan peran sumber daya manusia terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya. Dari budaya organisasi yang baik serta komitmen organisasi maka akan memberi dampak pada kinerja karyawan

4. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerjamerupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam perusahaan termasuk di dalamnya cara

berfikir, bersikap dan bertindak laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di perusahaan.

Etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan dan juga dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan organisasi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Ika (2011) menyatakan bahwa semakin baik kepuasan kerja karyawan maka hal ini akan mempengaruhi tingginya kinerja karyawan dalam menyelesaikan

tugas-tugasnya. Kepuasan akan pekerjaan, upah, promosi, hubungan dengan rekan kerja dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pendapat ini didukung hasil penelitian Bastian (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan akan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat kepuasan karyawan maka kinerjanya semakin tinggi. Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Budaya Kerja Berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan kerja

Kinerja yang baik tidak serta merta bisa terwujud begitu saja, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik dari individu itu sendiri maupun kinerja perusahaan yang bersangkutan secara keseluruhan. Kinerja yang baik dapat terwujud apabila budaya kerja yang dimiliki pada setiap karyawan tinggi dan konsisten, dengan adanya motivasi yang tinggi pada setiap karyawan maka dapat dipastikan segala pekerjaan yang dibebankan pada karyawan akan cepat terselesaikan dengan baik. Terelesainya tugas dengan cepat dan baik ini yang nantinya akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri.

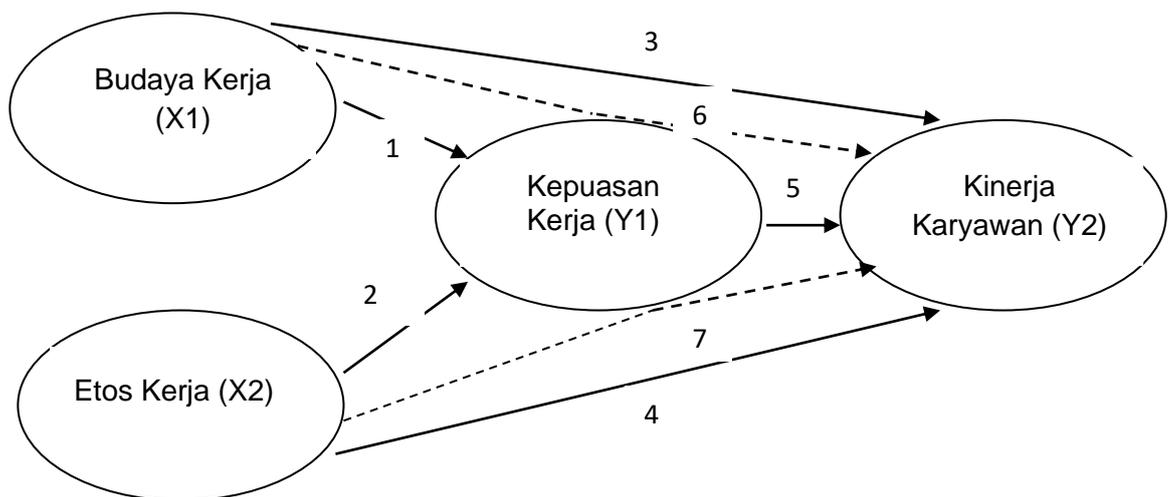
Budaya kerja yang didukung oleh kepuasan kerja sangat diperlukan diorganisasi perusahaan agar dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga akan membantu peningkatan kinerja karyawan.

7. Etos Kerja Berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Kinerja yang baik dapat terwujud apabila etos kerja yang tinggi dan konsisten, dengan adanya etos kerja yang disupport dengan kepuasan kerja yang tinggi pada setiap karyawan maka dapat dipastikan segala pekerjaan yang dibebankan pada karyawan akan cepat terselesaikan dengan baik. terselesaikannya tugas dengan cepat dan baik ini yang nantinya akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri.

Seorang karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi menggambarkan semangat kerjayang tinggi pula, dan karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik/tinggi. Etos kerja yang didukung oleh kepuasan kerja sangat diperlukan di organisasi perusahaan agar dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Apabila karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar tersebut memiliki etos kerja yang tinggi dan memiliki kepuasan kerja yang baik, maka secara tidak langsung akan membantu peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pikir yang diuraikan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Ket:

- : Pengaruh Langsung
- - - -> : Pengaruh Tidak Langsung

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis disusun berdasarkan teori dan kerangka pikir yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dari teori dan kerangka pikir di atas, dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh langsung budaya kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.
2. Ada pengaruh langsung etos kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk Area 4 Regional Office Makassar.