

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu oleh Isvandiari & Purwanto, (2018) tujuan penelitiannya untuk mengetahui hubungan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian 93 karyawan dan terpilih menjadi sample 62 responden. Tehnik sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu karyawan yang berstatus karyawan tetap. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang kedua oleh Novianti (2015) tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. teknik pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *sampling sensus/populasi*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, dan motivasi kerja, baik secara simultan maupun parsial mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung budaya organisasi maupun motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang ketiga yang dijadikan acuan yang relevan (Ariani et al., 2013) Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasinya adalah seluruh karyawan dengan jumlah 54 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedang dengan angka 0,453. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 20,6%. Korelasi motivasi terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,353. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 12,4%. Korelasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,375. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 14,0%. Secara simultan, budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan F hitung lebih besar F tabel dengan angka signifikansi dibawah 0,05. Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perincian yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat melalui tabel 2.1, sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Nama Penulis dan Judul	Isvandari & Purwanto, (2018) budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non medis Rumah Sakit Islam Malang.	Mohammad Tajuddin (2020) "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Rumah Sakit Semen Gresik".	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan.	Motivasi Kerja
	Variabel Dependen	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	
	Variabel Independen	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja	
	Variabel Intervening	-	Kepuasan Kerja		Kepuasan Kerja
	Objek Penelitian	Kota Malang	Di Kabupaten Gresik		Di Kabupaten Gresik
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Jumlah Sampel	63 responden	219 responden		219 responden

	Teknik Analisis	Korelasi Dan Regresi	Analisis Jalur ( <i>Path</i> )		Analisis Jalur ( <i>Path</i> )
2	Nama Penulis dan Judul	Novianti (2015) "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja".	Mohammad Tajuddin (2020) "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Rumah Sakit Semen Gresik".	budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja	
	Variabel Dependen	kinerja karyawan	kinerja karyawan	kinerja karyawan	
	Variabel Independen	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja		Budaya Organisasi, Motivasi Kerja
	Variabel Intervening	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja		Kepuasan Kerja
	Objek Penelitian	-	Di Kabupaten Gresik		Di Kabupaten Gresik
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Jumlah Sampel	66 responden,	219 responden,		219 responden,
	Teknik Analisis	Analisis jalur ( <i>path</i> )	Analisis jalur ( <i>path</i> )	Analisis jalur ( <i>path</i> )	
3	Nama Penulis dan Judul	Ariani et al., 2013 "Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan "	Mohammad Tajuddin (2020) "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Rumah Sakit Semen Gresik".		
	Variabel Dependen	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	
	Variabel Independen	Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja	Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja	Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja	
	Variabel Intervening	-	Kepuasan Kerja		Kepuasan Kerja

Objek Penelitian	-	Di Kabupaten Gresik		Di Kabupaten Gresik
Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
Jumlah sampel	54 responden,	219 responden,		219 responden,
Teknik Analisis	Regresi Berganda	Analisis Jalur ( <i>Path</i> )		Analisis Jalur ( <i>Path</i> )

Sumber: Data Diolah 2019

## 2.2 Kerangka Teoritis

### 2.2.1 Manajemen Sumber daya Manusia

Menurut Griffin, (1987) manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai jadwal. Menurut Dessler, (2009), manajemen sumberdaya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Kebijakan dan praktik menentukan aspek ‘manusia’ atau sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Menurut Armstrong, (2006), praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang kerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Perilaku Organisasi menurut (Robbins & Coulter, 2002) adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk

memperbaiki efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah studi yang mengambil pandangan mikro dengan memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan. Topik-topik mengenai perilaku individu, yang secara khas dipelajari dalam perilaku organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, komunikasi, dan konflik. Perilaku organisasi memandang masalah organisasi adalah masalah manusia. Dengan demikian inti dan determinan studi perilaku organisasi adalah tentang manusia.

Menurut Caldwell, (2010), *human resource management* (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan menyebut konsep MSDM sebagai bentuk praktik-praktik tentang manusia. Strategi yang mendasari praktik tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Path Goal Theory (Goethals et al., 2012): (House & Mitchell, 2019) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya jika seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur untuk memuaskan *needs (goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*). Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan  $P = MXA$ , di mana  $P$  = performance;  $M$  = motivation;  $A$  = ability. Teori ini menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainnya. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

### 2.2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya atau *culture* didefinisikan oleh Hofstede, (1980) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan “*software of the mind*”. Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

Hofstede, (1980) menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu: 1) tingkat universal, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat collective, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat individual, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempresepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Budaya menjalankan fungsinya di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan

kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat. Pada akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins & Coulter, 2012).

Menurut (Robbins & Judge, 2008), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. budaya berperan sebagai penentu batas-batas,
  2. budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi,
  3. budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu,
  4. budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
- budaya berfungsi sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### **2.2.2.1 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator budaya organisasi menurut (McKenna, 2005) adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia  
Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama  
Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
3. Penampilan karyawan  
Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

## **2.2.3 Motivasi Kerja**

### **2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pendapat (Maslow, 1943) tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Maslow, (1943) mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran (Maslow, 1943) ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Motivasi berasal dari bahasa Latin "*Movere*", yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya "*to move*". Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang individu sehingga ia terdorong untuk bekerja (Husaini, 2013). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu



termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai dan Sagala, 2009).

Selain itu, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena ingin melakukannya. Jika individu termotivasi, individu tersebut akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginannya (Rivai dan Sagala, 2009). Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2012) memberikan definisi motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong seseorang mengeluarkan energi yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu, mendatangkan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

### **2.2.3.2 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland, (1987) menyebutkan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*)  
Kebutuhan untuk berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
2. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)  
Merupakan keinginan memiliki kebutuhan untuk bersosialisasi dan interaksi dengan individu lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.
3. Kebutuhan kekuatan (*need for power*),  
Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai dengan mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik di dalam organisasi.

## 2.2.4 Kepuasan Kerja

### 2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins & Judge, (2008) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. mengemukakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan *level* yang rendah memiliki perasaan yang negatif.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. 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. Sedangkan kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (Hasibuan, 2018); (Hasibuan, 2012). Faktor-faktor penentu kepuasan kerja (Munandar, 2008) antara lain:

#### 1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan

yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

- c. Tugas yang penting (*task significance*). Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
- e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

## 2. Gaji Penghasilan

Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*) Siegel dan Lane, mengutip kesimpulan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

## 3. Penyeliaan

Locke, 1982 memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan-bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

## 4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka

(kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

#### **2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Vannecia, dkk, (2013) beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing- masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang, bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ ibu/ teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Wokers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

## **2.2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja**

Schechner, (2004) Kinerja adalah tingkat efisiensi dan produktivitas kerja dapat dipantau dari catatan yang ada pada lembaga atau organisasi dimana seseorang bekerja, artinya bahwa kinerja berhubungan langsung dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. kinerja merupakan sekumpulan aktifitas yang dikerjakan baik oleh individu ataupun kelompok orang untuk kepentingan individu atau kelompok.

Pendapat diatas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hasibuan, (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sedarmayanti, (2012) mengemukakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance, yang dapat berarti sebagai berikut:

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.

5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya (Waluyo, 2015);(Setiobudi, 2017).

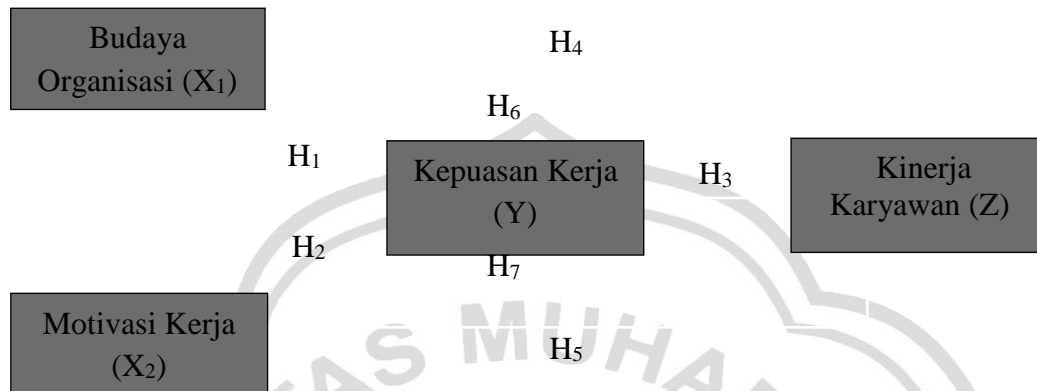
#### **2.2.5.2 Indikator Penilaian Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Secara umum indikator kinerja mempunyai fungsi sebagai berikut (Sedarmayanti, 2012):

1. Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan kegiatan dilaksanakan.
2. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait.
3. Untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kegiatan dan dalam menilai kinerjanya.
4. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat gambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

Keterangan:



: Pengaruh parsial

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> : Variabel bebas dan indikator variabelnya

Y : Variabel intervening dan indikator variabelnya

Z : Variabel terikat dan indikator variabelnya

H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>... H<sub>7</sub> : Hipotesis Penelitian

### 2.4 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric (Sugiyono, 2016). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

## **1. Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Saat bekerja seseorang cenderung memiliki kebiasaan atau budaya kerja yang sama. Hal tersebut mengingat karyawan dalam satu organisasi akan memiliki budaya organisasi yang serupa dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi dipercaya sebagai perekat dalam organisasi yang mengalami perubahan. Membangun budaya organisasi tentu tidak semudah mengucapkannya, harus melalui suatu proses lama dan berkelanjutan. Disebut berkelanjutan karena nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya tersebut terus menerus mengalami perubahan dan berkembang sesuai dengan zamannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Penelitian yang dilakukan oleh Agung, dkk (2017) Menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam memberikan sumbangan faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Begitupula penelitian oleh Jamaluddin, dkk (2017) menunjukkan budaya organisasi berada pada kategori sangat baik. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kategori Kuat.

H1: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

## **2. Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena ingin melakukannya. Jika individu termotivasi, individu tersebut akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginannya (Rivai dan Sagala, 2009). Setiawan (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dengan besarnya koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,517. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan



meningkatkan kinerja sebesar 0,517. Ady & Wijono, (2013) Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

H2: Terdapat Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja**

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan. Rangel Sousa Simoes, Riana, & Subudi, (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja

### **4. Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

Budaya organisasi adalah dasar yang menjadi panutan bagi seluruh individu yang berada di organisasi dan dalam melakukan kegiatannya, baik dalam bekerja, bersosialisasi, maupun kegiatan-kegiatan lainnya di dalam maupun di luar pekerjaannya, sehingga seluruh aktivitas yang berlangsungnya adalah bernilai dan bermakna. Budaya organisasi juga di sebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasinya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ketika semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan. Kepuasan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Tumbelaka, Habsji, & Nimran, (2016) Temuan penelitian ini menunjukkan: budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, organisasi budaya memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap niat untuk pergi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan berpengaruh pada komitmen organisasi, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat untuk pergi. Primasheila, dkk (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Telkom dari Kantor Wilayah Palembang. Lestari & Hutami (2014), hasil analisis data pada penelitian ini menunjukan bahwa budaya organisasi Telkom Foundation (TF) saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya clan sebagai budaya kuat dan kepuasan kerja dari karyawan adalah tinggi. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial antara budaya organisasi baik itu tipe budaya clan, budaya *adhocracy*, budaya market dan budaya hierarchy terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4: Terdapat Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

#### **5. Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Sedarmayanti, (2012) memberikan definisi motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong seseorang mengeluarkan energi yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu, mendatangkan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Rangel Sousa Simoes, Riana, & Subudi, (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Astuti & Iskandar (2015) Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 59,3% dan sisanya 40,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Secara parsial, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan motivasi kekuasaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh (2014) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,000 dimana lebih kecil dari

taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Koefisien determinasi (*R-square*) adalah 0,725 yang berarti 72,5% kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja, sedangkan 27,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Kurnia, dkk (2013) Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.000. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai sebesar 0.041. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai sebesar 0.037.

H5: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

#### **6. Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat. Pada akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robins & Coulter, 2012). Budaya dapat memberikan dampak yang berkaitan dengan kepuasan kerja melalui kinerja pekerjaan karyawan akan memberikan dampak kelangsungan suatu perusahaan jasa kesehatan. Dengan demikian manusia merupakan kunci keberhasilan dan oleh karena itu diperlukan karyawan yang mampu, cakap dan terampil untuk bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Namun kemudian permasalahan yang muncul adalah bagaimana organisasi mendukung kinerja karyawan agar mampu bekerja dengan lebih baik lagi dan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan lembaga pelayanan kesehatan. Penelitian yang dilakukan (Waluyo, 2015); (Ariani et al., 2013); (Mukmin et al., 2015) Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung positif terhadap variabel kinerja melalui variable kepuasan kerja.

H6: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja



## **7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*Movere*”, yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya “*to move*”. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang individu sehingga ia terdorong untuk bekerja (Husaini, 2013). Kepuasan karyawan pada dasarnya sangatlah individualistik dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan seperti, faktor kepuasan sosial seperti: interaksi sosial antar sesama karyawan, antara karyawan dengan atasan dan antara karyawan dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya (Sedarmayanti, 2012). (Waluyo, 2015); (Ariani et al., 2013); (Nurchayani & Adnyani, 2016) Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh tidak langsung positif terhadap variabel kinerja melalui variable kepuasan kerja.

H7: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

