

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan industri transportasi pada pembangunan ekonomi saat ini semakin berkembang dengan pesat. Kondisi tersebut menjadi peluang bagi perusahaan salah satunya di bidang jasa pengiriman barang yang pada dasarnya bertujuan untuk melayani seluruh kegiatan yang diperlukan dalam pengiriman barang melalui darat, laut dan udara. Namun, dengan semakin banyak muncul perusahaan jasa *freight forwarding* maka akan memicu timbulnya persaingan yang ketat dalam upaya pencapaian tujuan dan pengembangan perusahaan. Perusahaan diharuskan mampu menguasai teknologi terbaru serta memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan unggul sehingga mampu bersaing dalam dunia industri (Safira 2020). Sumber daya manusia merupakan kemampuan yang terintegrasi dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu yang dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat (Fitria dkk 2020).

Sumber daya manusia adalah manusia yang mampu bekerja menghasilkan sebuah jasa atau barang dari usaha kerjanya tersebut. Sebagai bentuk mengoptimalkan fungsi tersebut maka perlu adanya manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang andal dalam suatu perusahaan. Menurut Novitasari dkk (2020), manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna meningkatkan kinerjanya sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan. Apabila perusahaan

menginginkan kinerja dalam perusahaannya baik, maka harus mengelola sumber daya manusia dengan baik khususnya mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi (Hamali 2016:98). Suatu organisasi dibentuk untuk dapat mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Rosmaini (2019), kinerja adalah hasil pencapaian seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Sutrisno (2016: 37), kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Aromega dkk (2019), Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran tiap pemimpin perusahaan untuk memberikan dukungan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja.

Pencapaian kinerja yang maksimal dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu dengan pemberian dukungan kepada karyawan berupa kompensasi (Wulandari 2021). Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena akan membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Menurut Hasibuan (2017:119), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat dijadikan sebagai alat memotivasi para karyawan untuk semakin semangat dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Sinambela (2016 : 220), kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi dengan tujuan untuk memotivasi karyawan.

Kompensasi umumnya bertujuan untuk kepentingan karyawan dan perusahaan, dengan pemberian kompensasi perusahaan memperoleh imbalan kinerja yang lebih optimal sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Kompensasi yang diberikan perusahaan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan komponen yang sangat menentukan kepuasan kerja sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan (Qomariah 2018).

Kompensasi yang diberikan perusahaan secara baik akan membuat karyawan merasa hidupnya terjamin dan senang yang mana akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Peningkatan kompensasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Astari dkk, 2022). Hasil penelitian Dwijayanti

dkk (2022) dan Asniwati (2022), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan jumlah kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda diperoleh oleh Lifia dkk (2020), menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berapapun jumlah kompensasi yang diterima karyawan tidak akan menjadi tolak ukur besarnya kontribusi karyawan kepada perusahaan.

Menurut Cahyani dkk (2021), setelah karyawan mendapatkan hak atas kontribusinya dalam perusahaan, maka terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Menurut Kreitner (2015:79), budaya organisasi adalah suatu wujud tanggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya organisasi menjadi suatu perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain, dimana hal ini menciptakan keunikan budaya dalam suatu organisasi sehingga membawa suatu identitas terhadap anggota-anggota organisasi. Menurut Lestari dan Suryani (2018), budaya organisasi adalah kebiasaan yang berkaitan dengan norma dalam suatu organisasi yang menjadi panutan untuk semua anggota yang ada di perusahaan tersebut dan membedakan dengan perusahaan lain.

Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung berbagai tujuan organisasi, namun sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif

dapat menghambat kinerja anggota sehingga bertentangan dengan berbagai tujuan organisasi (Priansa, 2017:54). Terdapat aspek dalam nilai budaya organisasi yang berwujud inovasi yang dihargai tinggi, kesamaan derajat yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, serta hubungan baik antara pimpinan dan bawahan. Hal tersebut dapat memenuhi harapan dari karyawan sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapat kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Budaya organisasi dianggap sebagai suatu nilai saling terikat dalam menghasilkan norma-norma perilaku suatu organisasi yang diharapkan mampu menciptakan suasana kondusif bagi peningkatan kinerja sehingga mampu tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muis dkk (2018) dan Cahyani dkk (2021), yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian Devita (2020), bahwa hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Lestari dan Suryani (2018), kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan seorang karyawan dalam pekerjaan yang sedang digelutinya. Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual, karena setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Menurut Suparyadi (2015 : 437), kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-

upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan ganjaran atau hasil yang diterimanya.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Menurut Priansa (2017: 67), kepuasan kerja yang tinggi dapat mewujudkan tujuan organisasi secara lebih efektif. Sedangkan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menjadi ancaman yang membawa kemunduran bahkan kebangkrutan bagi organisasi secara cepat maupun perlahan.

PT. Cargo Kita di Gianyar merupakan perusahaan ekspedisi angkutan udara dan laut internasional yang sudah berdiri sejak tahun 2009. Dalam rangka mengembangkan perusahaan, PT. Cargo Kita di Gianyar sangat berpegang pada visi menjadi perusahaan yang berkualitas dan andal dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Misi perusahaan yaitu bekerja keras dalam meningkatkan mutu pelayanan, menjadi tempat yang aman dan nyaman untuk mengembangkan kemampuan diri, saling bekerja sama antara karyawan serta saling menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan anggota perusahaan. Namun berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Cargo Kita ditemukan adanya permasalahan terkait kinerja karyawan sehingga perlu perhatian yang khusus kepada unsur sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dijelaskan bahwa karyawan kurang memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan seperti tidak cepat tanggap dalam upaya memberikan inovasi dan pemecahan masalah, tanggung jawab atas pekerjaan yang masih rendah, pengamalan tugas pokok belum maksimal yang mempengaruhi hasil kerja sehingga tidak tercapainya target perusahaan. Adanya ketidakstabilan kinerja karyawan pada perusahaan ini juga dapat terlihat pada tingkat absensi karyawan pada PT. Cargo Kita yang dapat ditunjukkan melalui tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan
Pada PT. Cargo Kita Di Gianyar
Tahun 2021

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah hari kerja	Jumlah hari kerja yang seharusnya	Jumlah hari tidak hadir	Jumlah hari kerja sebenarnya	Persentase tingkat absensi absolut
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/4x100 %
Januari	54	27	1.458	45	1.413	3,09
Februari	54	25	1.350	42	1.308	3,11
Maret	54	26	1.404	44	1.360	3,13
April	54	27	1.458	49	1.409	3,36
Mei	54	26	1.404	40	1.364	2,85
Juni	54	26	1.404	44	1.360	3,13
Juli	54	27	1.458	43	1.415	2,95
Agustus	54	26	1.404	40	1.364	2,85
September	54	26	1.404	50	1.354	3,56
Oktober	54	26	1.404	37	1.367	2,64
November	54	26	1.404	36	1.368	2,56
Desember	54	25	1.350	54	1.296	4,00
Jumlah	648	313	16.902	524	16.378	37,23
Rata-rata	54	26,08	1408,50	43,67	1364,83	3,10

Sumber: PT. Cargo Kita di Gianyar (2022)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi berfluktuasi setiap bulannya, tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,10%. Menurut Flippo (2015: 281), apabila absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, di atas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, di atas 10 persen dianggap tidak wajar

maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar ditemukan adanya fenomena pemberian kompensasi yang cenderung tidak stabil misalnya dalam pemberian kompensasi berupa bonus serta tunjangan yang relatif kecil dan tidak diperhitungkan dengan maksimal, selain itu juga dalam perusahaan tidak tersedia fasilitas seperti akses internet dan tempat parkir khusus sehingga karyawan merasa kurang puas dan akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya fenomena pada indikator tunjangan dan fasilitas dari kompensasi pada PT. Cargo Kita di Gianyar yang artinya pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan, dan jasa atau kontribusi yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan akan merasa dihargai atas jasanya sehingga memberikan kepuasan hasil kerja yang kemudian akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Romadlon dkk (2019) dan Suwandi dkk (2021), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Yuliantika (2020), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak

memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Berapapun jumlah kompensasi yang diterima karyawan tidak akan menjadi tolak ukur kepuasan kerja serta besarnya kontribusi karyawan kepada perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pada PT. Cargo Kita ditemukan adanya permasalahan dalam upaya penerapan nilai – nilai budaya organisasi yang belum dapat berjalan dengan optimal, dimana penerapan budaya organisasi yang masih rendah seperti seringkali melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan tugas pada saat jam kerja sehingga pekerjaan menjadi tidak terlaksana secara maksimal. Selain itu ditemukan juga adanya fenomena terkait budaya organisasi pada indikator orientasi tim yang ditunjukkan dengan para anggota perusahaan kurang mampu bekerjasama secara tim dibarengi dengan iklim bersaing yang tinggi serta komunikasi yang kurang terbuka dengan atasan. Seringkali masih muncul rasa sungkan karyawan terhadap atasannya untuk berkomunikasi.

Fenomena terkait budaya organisasi yang terjadi pada perusahaan mengharuskan adanya perhatian dari pimpinan untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Hal tersebut akan menjadikan anggota organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tetapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, para anggota akan memiliki rasa kebersamaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya mampu menumbuhkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian oleh Pranita dkk (2018) dan Zeindra dkk (2020), yang menemukan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian Aji (2021), menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Kuat lemahnya budaya organisasi tidak akan menjadi tolak ukur kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Cargo Kita ditemui adanya fenomena mengenai kepuasan kerja, ditemukan bahwa karyawan merasa kurang puas terkait pengaturan waktu kerja yang sering melebihi waktu namun dengan imbalan yang tidak sesuai harapan karyawan. Selain itu, interaksi sesama karyawan maupun atasan dirasa cukup renggang sehingga para karyawan merasa kurang nyaman dan mengurangi kepuasan kerjanya. Dengan adanya beberapa permasalahan tersebut, PT. Cargo Kita seringkali mengalami laporan keterlambatan pengiriman barang karena karyawan merasa kurang semangat dan tidak puas dalam bekerja sehingga sering menunda pekerjaan. Selain itu kurangnya kerjasama dengan tim dan komunikasi dengan pimpinan mengakibatkan penanganan permasalahan yang mungkin terjadi dalam proses pengiriman barang menjadi terhambat dan tidak dapat dikirimkan tepat waktu. Keterlambatan pengiriman barang pada PT. Cargo Kita dapat dilihat pada data tabel berikut ini :

Tabel 1.2
Laporan Total Keterlambatan Pengiriman Barang
Pada PT. Cargo Kita Di Gianyar
Tahun 2021

Bulan	Total Pengiriman	Terkirim	Terlambat	Performance %
Januari	2.613	2.439	175	6,70 %
Februari	2.164	2.016	149	6,88 %
Maret	2.719	2.514	206	7,58 %
April	2.957	2.744	214	7,24 %
Mei	2.417	2.252	166	6,87 %
Juni	1.710	1.578	133	7,78 %
Juli	2.986	2.794	193	6,46 %
Agustus	2.522	2.359	164	6,50 %
September	3.173	2.965	209	6,59 %
Oktober	1.976	1.850	127	6,43 %
November	2.292	2.168	125	5,45 %
Desember	2.098	1.909	190	9,06 %
TOTAL	29.627	27.588	2.051	6,92 %

Sumber: PT. Cargo Kita di Gianyar (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa selama tahun 2021 keterlambatan pengiriman barang terjadi sebesar 6,92% dari total jumlah 29.672 pengiriman barang. Pada rentang tahun 2021 terjadi 2.051 barang yang terlambat dikirimkan dengan keterlambatan tertinggi terjadi pada periode April sebanyak 214 keterlambatan yang dapat merugikan perusahaan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya dapat menurunkan kinerja dalam perusahaan. sebaliknya karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi yang positif serta berupaya meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan (Siahaan dkk, 2019)

Salah satu tanggung jawab perusahaan adalah memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Perusahaan harus selalu mempersiapkan serta mempertanggungjawabkan segala sesuatu hal yang terjadi. Dengan demikian pimpinan harus memperhatikan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena hal tersebut menjadi hal penting yang dapat memperbaiki kinerja karyawan sehingga mampu mendukung pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Harahap (2020) dan Sausan dkk (2021), menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Andayani (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan adanya fenomena di PT. Cargo Kita di Gianyar terkait kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta adanya hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisis mengenai pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Cargo Kita di Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian fenomena dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar?

- 2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar?
- 3) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Cargo Kita di Gianyar?
- 4) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Cargo Kita di Gianyar?
- 5) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar?
- 6) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Cargo Kita di Gianyar?
- 7) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Cargo Kita di Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Cargo Kita di Gianyar.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Cargo Kita di Gianyar.

- 5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Cargo Kita di Gianyar.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Cargo Kita di Gianyar
- 7) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Cargo Kita di Gianyar

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu:

1.4.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan kemampuan meneliti terkait dengan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kinerja karyawan pada perusahaan serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat penelitian secara praktis yaitu:

1) Bagi mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan.

2) Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.

3) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan bacaan bagi mahasiswa untuk penelitian selanjutnya. Secara teoritis dapat dijadikan tambahan atau sumber referensi bacaan di perpustakaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*Grand Theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015: 24).

Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Sobirin, 2021:19).

Berdasarkan pendekatan *Goal –Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016: 37), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Rosmaini (2019), kinerja adalah hasil pencapaian seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Hamali (2016: 98), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Sugiyanto (2020), kinerja karyawan merupakan serangkaian tindakan karyawan mulai dari proses sampai pelaksanaan kegiatan yang dikumpulkan untuk diketahui hasilnya. Menurut Sinambela (2016:33), kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi berdasarkan ketentuan dan kesepakatan serta standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016: 39), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

a) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektivitas dan efisiensi organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, selanjutnya dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c) Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai dengan maksimal apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 208), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu pekerjaan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik. Demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

b) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas suatu pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh seseorang.

c) Ketepatan waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya dalam suatu pekerjaan ada batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d) Kerja sama antar karyawan

Kinerja seringkali dikaitkan dengan kerjasama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini juga sering dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.

e) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk semua aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktifitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang

sudah dianggarkan tersebut dijadikan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

f) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Menurut Intan (2021), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Ketepatan penyelesaian tugas

Ketepatan penyelesaian tugas merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai dengan standar dalam perusahaan.

b) Kesesuaian jam kerja

Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan kesesuaian waktu kerja yang telah ditetapkan.

c) Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran merupakan suatu hal yang berkaitan dengan jumlah absensi karyawan berdasarkan kebijakan yang ditentukan perusahaan selama periode tertentu.

d) Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan untuk bekerjasama antar karyawan dengan saling membantu dalam

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

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:73), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Menurut Nuraini (2015 :114), kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang 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 pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018 : 74). Menurut Wulantika (2017:5), kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta tidak nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif..

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu reaksi para pekerja atau karyawan mengenai hal-hal yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Oktavia (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a) Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan

b) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

c) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

d) Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial tunjangan, promosi, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

3) Indikator Kepuasan kerja

Menurut Robbins (2015:181), indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

a) Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang mendukung yaitu berkaitan dengan lingkungan kerja yang baik dalam menciptakan kenyamanan pribadi karyawan untuk mempermudah mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

b) Gaji atau upah yang pantas

Gaji atau upah yang pantas merupakan kesesuaian dalam pemberian gaji atau upah berdasarkan kemampuan karyawan yang disesuaikan dengan masa kerja ataupun tingkat pendidikan terakhir.

c) Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang mendukung yaitu berkaitan dengan adanya perilaku saling mendukung antar karyawan dengan bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki sehingga dapat mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat karena bagi kebanyakan karyawan, dalam menjalankan pekerjaan juga perlu mengisi kebutuhan interaksi sosial.

Menurut Harahap dkk (2020), kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

a) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan keadaan dimana karyawan memiliki tanggung jawab tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari cara karyawan menerima dan menyelesaikan seluruh tugas maupun kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan pada bidang pekerjaan yang ditekuni.

b) Pembayaran

Merupakan salah satu dampak yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada umumnya. Kepuasan terhadap pembayaran menunjukkan kesesuaian antara jumlah pembayaran yang diterima dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan dalam perusahaan.

c) Promosi jabatan

Promosi jabatan merupakan kesempatan karyawan untuk memperoleh promosi jenjang jabatan yang lebih tinggi. Hal ini akan semakin membuat para karyawan untuk semangat dalam bekerja sehingga dampaknya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

d) Kepuasan terhadap atasan

Atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya menjadi jenis atasan yang banyak disukai karena karyawan diberikan kesempatan yang besar untuk mendiskusikan masalah pekerjaan yang ada. Hal ini tentu dilakukan agar para karyawan dapat bekerja sesuai dengan arahan yang diinginkan perusahaan.

e) Rekan kerja

Dalam sebuah lingkungan kerja, rekan kerja tentu sangat mempengaruhi hasil kerja para karyawan. Dengan memiliki rekan kerja yang baik maka hal ini dapat memotivasi para rekan kerja yang lain juga sehingga seluruh kendala atau masalah dalam pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2015: 76). Menurut Umar (2017:16), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan

Menurut Wibowo (2017:461), kompensasi adalah kontra prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Nawawi (2016:315), menguraikan bahwa kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Handoko (2016:131), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Widodo (2016:155), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan inisiatif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka serta sebagai cerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri dan mampu mempengaruhi kinerjanya dalam perusahaan.

2) Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2017 : 121), mengemukakan beberapa tujuan kompensasi yaitu:

a) Ikatan kerja sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalannya ikatan kerjasama formal antara pengusaha dengan karyawan. karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang memenuhi syarat untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin besar. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017: 126), faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Permintaan dan penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b) Serikat-serikat buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c) Kemampuan untuk membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan

d) Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi

e) Biaya hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar.

4) Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut Martoyo (2015: 117) adalah:

a) Kebenaran dan keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

b) Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* dan *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c) Serikat karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pemimpin organisasi.

d) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedangkan kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e) Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Simamora (2015:445) adalah sebagai berikut :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b) Insentif

Insentif adalah tambahan penghasilan diluar gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat bekerja melebihi target yang telah ditentukan.

c) Tunjangan

Tunjangan adalah pemberian tambahan sejumlah uang yang dialokasikan secara rutin untuk karyawan sesuai kebijakan yang telah

ditetapkan dalam suatu perusahaan, misalnya tunjangan hari raya serta program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d) Fasilitas

Fasilitas adalah berbagai sarana dan prasarana yang diberikan kepada karyawan untuk menunjang aktivitas kerja, misalnya internet, kendaraan perusahaan serta tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.5 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Davis (2015: 78), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*value*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberi arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Robbins (2015: 289), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Menurut Kreitner (2015:79), budaya organisasi adalah suatu wujud tanggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Soetopo (2015: 122), menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos. Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif

yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Menurut Susanto (2015: 88), budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka.

Menurut Tobari (2016:49), budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Lestari dan Suryani (2018), budaya organisasi adalah kebiasaan yang berkaitan dengan norma dalam suatu organisasi yang menjadi panutan untuk semua anggota yang ada di perusahaan tersebut dan membedakan dengan perusahaan lain.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, keyakinan dan norma yang telah berlaku, disepakati dan dianut secara bersama-sama yang ada didalam organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah dalam organisasi.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Edison (2016 : 127), fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi perusahaan di mata pelanggan

- b) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya
- c) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- d) Membangun kerjasama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota perusahaan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Priansa (2017: 56), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

a) *Observed behavioral regularities*

Observed behavioral regularities yakni keberaturan cara bertindak dari pada anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b) *Norms*

Norms yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

c) *Dominant values*

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

d) *Philosophy*

Philosophy yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

e) *Rules*

Rules yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

f) *Organization climate*

Organization climate merupakan perasaan keseluruhan (*an overall feeling*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

4) Indikator Budaya Organisasi

Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Edison (2016: 131), indikator-indikator yang terdapat dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Kesadaran diri

Kesadaran diri merupakan salah satu kemampuan seseorang memahami perasaan, pikiran, serta evaluasi diri dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga hal itu akan membantu seseorang mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b) Keagresifan

Keagresifan anggota organisasi merupakan suatu tindakan kompetitif dalam menetapkan strategi kerja serta mengejarnya dengan antusias.

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan perilaku yang mendefinisikan seseorang, misalnya seperti memiliki sikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap anggota organisasi serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d) *Performance*

Performance adalah pencapaian seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan memperoleh hasil kerja sesuai standar yang sudah ditetapkan. Hal ini dinilai dalam laporan evaluasi yang menunjukkan seberapa baik seseorang karyawan dalam memenuhi nilai kreativitas, kuantitas, mutu dan efisien.

e) Orientasi tim

Orientasi tim merupakan suatu bentuk kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan para anggota organisasi yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Zeindra dkk (2020), indikator-indikator yang terdapat dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berinovasi serta berani mengambil resiko dalam melakukan pekerjaannya.

b) Perhatian terhadap detail

Karyawan memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya, seperti memperhatikan posisi kecermatan , menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.

c) Berorientasi pada hasil

Karyawan mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu manajemen pekerjaannya, yang mana hasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.

d) Berorientasi kepada manusia

Karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada orang yang dilayan, hal tersebut akan sangat berdampak baik kepada orang yang dilayani dan untuk karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

e) Berorientasi tim

Karyawan memiliki hubungan yang baik sesama anggota sehingga mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

f) Agresif

Karyawan memiliki inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan

g) Stabil

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja

bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu sumber yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya dan akan dibandingkan dengan penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda. Adapun penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Peneliti Pranita dkk (2018), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan kuesioner skala Likert, jumlah sampel 88 responden dengan metode sensus. Teknik analisa data dengan path analysis, yang didahului dengan pengujian uji validitas dan reliabilitas. Uji hipotesis menggunakan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,431. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,608. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,368. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,519. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,148. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi.

- 2) Peneliti Romadlon (2019), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan program SPSS 23. Metode pengambilan sampel dengan metode Accidental Sampling dengan sampel 120 responden. Kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan nilai signifikan 5%. Analisis data dalam penelitian ini meliputi: uji validitas dan realibilitas, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis menggunakan uji r, uji f, uji t dan uji sobel test. Hasil penelitian menunjukkan, secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Secara parsial kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara parsial kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.
- 3) Peneliti Lifia dkk (2020), meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Swalayan

Luwes Nusukan Surakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Swalayan Luwes Nusukan Surakarta. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja pada Swalayan Luwes Nusukan Surakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 4) Peneliti Devita (2020), meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun Telkom”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta budaya organisasi Dan *knowledge management* pada Dana Pensiun Telkom. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan *knowledge management* serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 78 responden. Teknik analisis data yang digunakan

yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom.

- 5) Peneliti Yuliantika (2020), Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PD. BPR BKK di Kabupaten Magelang. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 responden. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan (analisis jalur) path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 6) Peneliti Zeindra dkk (2020), meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi”. Penelitian ini bertujuan untuk untuk menganalisis pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Objek pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja dan kinerja yang dimiliki karyawan serta gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada PT Semen Padang. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai serta satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Solo sebanyak 129 pegawai. Selanjutnya data ini dianalisis secara statistik dengan menggunakan aplikasi PLS. Hasil analisis penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Peneliti Andayani (2020), meneliti tentang “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Prima Indojaya Mandiri. Penelitian ini merupakan penelitian kausal. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja pada PT. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah tiga

variabel bebas yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja, satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Jumlah populasi 42 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja sedangkan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan pada PT. Prima Indojaya Mandiri.

- 8) Peneliti Harahap (2020), meneliti tentang “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta motivasi, disiplin dan kepuasan kerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah tiga variabel bebas yaitu motivasi, disiplin dan kepuasan kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

- 9) Peneliti Cahyani dkk (2021), meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada kantor dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pelatihan pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pelatihan serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 10) Peneliti Suwandi dkk (2021), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kompensasi terhadap kinerja

karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Objek penelitian di PT ISS Cikarang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan perangkat lunak SEM Smart PLS sebagai alat analisis. Jumlah sampel yang diperoleh dengan menggunakan teknik random sampling dengan menggunakan rumus Slovin berjumlah 97 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan google form dalam mengisi survey online. Metode analisis data yang digunakan adalah uji R-square, Bootstrapping, Path Coefficient, dan Specific Indirect Effects. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan di PT ISS Cikarang.

- 11) Peneliti Aji (2021), meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi pada PT. Pandatex Kabupaten Magelang”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Objek pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja dan kinerja yang dimiliki karyawan serta budaya organisasi dan *locus of control* pada PT. Pandatex Kabupaten Magelang. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan *locus of control*, satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai serta satu variabel mediasi yaitu

kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pandatex Kabupaten Magelang. Teknik pengambilan sample yaitu *random sampling*. Selanjutnya data ini dianalisis secara statistik dengan menggunakan aplikasi PLS. Hasil analisis penelitian menunjukkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan. Locus Of Control berpengaruh positif terhadap Kepuasan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja. Locus Of Control berpengaruh positif terhadap Kinerja. Kepuasan tidak berpengaruh negatif terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Karyawan.

- 12) Peneliti Asniwati (2022), meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja yang dimiliki karyawan serta kompensasi dan kompetensi pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan kompetensi serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 82 pegawai. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.