

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam suatu perusahaan tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai, salah satu factor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu atau sumberdaya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Maka sumberdaya manusia di dalam suatu institusi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena sangat pentingnya sumber daya manusia dalam menunjang keberhasilan institusi, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumberdaya manusia adalah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bias dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja karyawan akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya apabila motivasi kinerja karyawan tinggi maka tingkat kinerjanya juga akan tinggi.

Kinerja merupakan gambaran mengenai suatu tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keberhasilan suatu instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran dan kinerja karyawan yang ada di dalamnya (Tukan, dkk. 2022). Menurut Rahayuni, dkk. (2022) kinerja adalah

merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Tukan, 2020). Menurut Widyandari, dkk. (2022) kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Menurut Rahayuni, dkk. (2022) untuk mengukur suatu kinerja karyawan yaitu: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif dan kreativitas.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja (Rahayuni, dkk. 2022). Motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Indraningrat, dkk. 2022). Menurut Septiantari, dkk. (2022) motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja, karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut. Motivasi adalah kontribusi yang diberikan seseorang sebagai dorongan sebesar mungkin untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Arista, dkk. 2022). Menurut Widyandari, dkk. (2022) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya

upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Hasil penelitian Rahayuni, dkk. (2022), Indraningrat, dkk. (2022), Septiantari, dkk. (2022). Forson, Dkk. (2021) dan Alam, dkk. (2021) dengan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismawati, dkk. (2017) dengan hasil menunjukkan bahwa pengaruh motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi menurut Wardani (2016). Menurut Ernawan (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi. Menurut Wahyudi dan Tupti (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut Hairudinor, dkk (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi disebut seperti budaya perusahaan, merupakan perangkat norma-norma serta nilai-nilai yang relatif lama berlakunya, biasa di ikuti bebarengan dengan individu organisasi atau karyawan setaraf norma perilaku di dalam menuntaskan problem organisasi perusahaan (Dwilestari, dkk 2018).

Penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh Wiratama, dkk (2022), Vipraprastha, dkk (2022), Ari Novarini, dkk (2022), Amanda, dkk (2017), Giantari dan Riana (2017) Hasil analisis menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masambe, dkk (2015) dengan hasil menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan dan negatif.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja Menurut Fattah (2017). Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Adhika, dkk. 2022). Hasibuan (2016) kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Diana Erawati dkk. 2022). Wandari, dkk (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Wandari, dkk (2022), Diana Erawati, dkk (2022), Mustika, dkk (2022), Adhika, dkk (2022), Jufrizen & Tiara (2021) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kantor Sekretariat Kabupaten Badung merupakan pusat pelayanan pemeritahan, satuan kerja yang berperan sebagai penyelenggara penyedia jasa dan

pelayanan terhadap nasabahnya. Seperti halnya organisasi lain, Kantor Sekretariat Kabupaten Badung sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka mendukung dan mewujudkan tujuan organisasi. Beralamat di Jl. Raya Sempidi Badung, Dalung, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali 80361.

Hasil wawancara atau observasi peneliti di Kantor Sekretariat Kabupaten Badung fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan yaitu pada indikator tingkat absensi. Dapat disimpulkan bahwa karyawannya tak menaati peraturan seperti absensi. Hal ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan di Kantor Sekretariat Kabupaten Badung tergolong tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang datang terlambat saat jam kerja, adanya upacara keagamaan, dan sakit, sehingga dengan hal tersebut menjadikan turunnya kinerja pegawai, karena tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan dalam kinerja karyawan. Tingkat absensi karyawan yang sering kali terjadi bias berakibat pada ketidaksiapan tugas yang harus terselesaikan sesuai deadline dan tentunya mereka tidak melaksanakan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti diperoleh permasalahan mengenai Motivasi pada Kantor Sekretariat Kabupaten Badung. Dalam hal ini permasalahan yang terjadi pada Kantor Sekretariat adalah terdapat fenomena yang terkait dengan motivasi kerja bahwa diperoleh kurangnya kebutuhan social (social need) terhadap pegawai yaitu kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya, mengakibatkan turunnya kinerja.

Bedasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan di peroleh permasalahan mengenai budaya organisasi

pada kantor sekretariat kabupaten badung. Dalam hal ini permasalahan yang terjadi pada kantor sekretariat kabupaten badung adalah norma-norma, dimana norma bisa sangat mempengaruhi kinerja karyawan dilihat dari banyaknya karyawan pada kantor melanggar norma-norma yang ditetapkan pada kantor, dilihat dari banyaknya karyawan yang masih melanggar dari cara pakaian yang tidak sesuai dengan hari kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penelitian dengan beberapa karyawan di peroleh permasalahan mengenai kepuasan kerja pada kantor sekretariat kabupaten badung. Dalam hal ini permasalahan yang terjadi pada kantor sekretariat kabupaten badung adalah komunikasi, dimana komunikasi bisa sangat mempengaruhi kinerja karyawan ini dilihat dari banyaknya karyawan pada kantor sekretariat kabupaten badung masih banyak tidak memahami tugas yang diberikan karena proses komunikasi tidak berjalan dengan baik, itu menyebabkan kinerja karyawan menurun karena karyawan sungkan untuk berkomunikasi terkait pada tugas yang dikerjakan.

Berikut adalah data absensi pegawai Kantor Sekretariat Kabupaten Badung dari Bulan Januari sampai Desember 2021, data absensi karyawan kantor sekretariat kabupaten badung dapat disajikan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Bulan Januari – Desember 2021**

Bulan	Jumlah pegawai (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Presentase tingkat kehadiran (%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7= 5/6x100%
Januari	35	21	735	28	707	3,96%
Februari	35	20	700	20	680	2,94%
Maret	35	23	805	24	781	3,07%
April	35	22	770	21	749	2,80%
Mei	35	21	735	20	715	2,79%
Juni	35	22	770	23	747	3,07%
Juli	35	22	770	29	741	3,91%
Agustus	35	22	770	33	737	4,47%
September	35	22	770	36	734	4,09%
Oktober	35	21	735	38	697	5,45%
November	35	22	770	28	742	3,77%
Desember	35	23	805	29	776	3,73%
Rata-rata		261	9.135	329	8.806	4,12%

Sumber: Kantor Sekretariat Kabupaten Badung

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan pada Kantor Sekretariat Kabupaten Badung pada tahun 2021 cenderung tinggi dimana rata-rata persentase sebesar 4,12%. Tingkat absensi yang wajar dibawah 3%, diatas 3 sampai 10 dianggap tinggi. Hal ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan di Kantor Sekretariat Kabupaten Badung tergolong tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang datang terlambat saat jam kerja, adanya upacara keagamaan, dan sakit, sehingga dengan hal tersebut menjadikan turunnya kinerja karyawan, karena tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan dalam kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka melalui penelitian ini diharapkan dapat dijadikan input sehingga menjadi bahan

pertimbangan untuk melihat masalah-masalah yang sering muncul. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis akan mengkaji lebih mendalam melalui penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Sekretariat Kabupaten Badung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan bertitik tolak dari latar belakang, maka pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor sekretariat Kabupaten Badung?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor sekretariat Kabupaten Badung?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor sekretariat Kabupaten Badung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor sekretariat Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor sekretariat Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor sekretariat Kabupaten Badung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

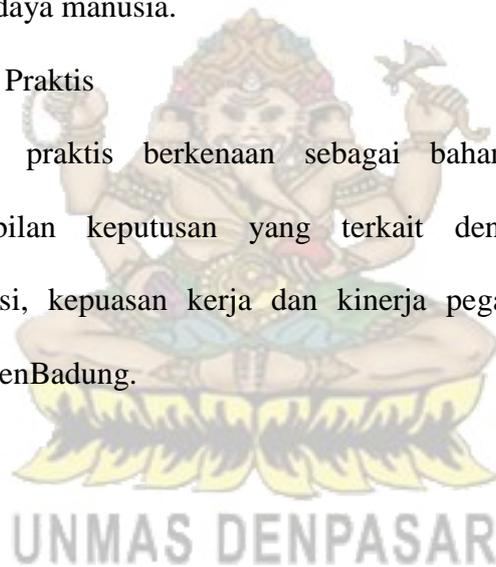
Adapun manfaat dari penelitian ini:

##### 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi pemikiran bagi penelitian lain yang akan melakukan penelitian lanjutan mengenai subjek atau objek yang terkait dalam penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam pendalaman teori-teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia.

##### 2) Manfaat Praktis

Manfaat praktis berkenaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kantor Sekretariat KabupatenBadung.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan Goal Setting Theory sebagai teori utama (*grand theory*). Menurut Locke yang dikutip dari Kristanti (2019), goal setting theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Goal setting theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Kosep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan memengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan.

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan dalam Mahennoko (2011). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Robbins, 2016). Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan

yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

## **2.1.2 Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Indraningrat, dkk. 2022). Menurut Septiantari, dkk. (2022) motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja, karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut. Motivasi adalah kontribusi yang diberikan seseorang sebagai dorongan sebesar mungkin untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Arista, dkk. 2022). Menurut Widyandari, dkk. (2022) motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat

disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan dan penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja untuk keberhasilan organisasi.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Priansa (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

### 1) Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman

### 2) Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut

### 3) Jenis kelamin

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

### 4) Pengakuan dan Prestasi

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

### 5) Cita-cita atau Aspirasi

Cita-cita disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai yang mempunyai aspirasi negatif adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.

6) Kemampuan Belajar.

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran. Jadi pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

7) Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi bisnis harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai.

8) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan

keluarga, organisasi bisnis, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong.

9) Unsur-unsur Dinamis Dalam Pekerjaan

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

10) Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

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

### 3. Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Veithzal dan Basri (2016) adalah sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-needs*)

Kebutuhan Fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti pakaian, makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis sudah relatif terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan Sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization-need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang mengikat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang mendominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas - tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Ernawan (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi.

Menurut Wahyudi dan Tupti (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut Hairudinor, dkk (2020) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi disebut seperti budaya perusahaan, merupakan perangkat norma-norma serta nilai-nilai yang relatif lama berlakunya, biasa di ikuti bebarengan dengan individu organisasi atau karyawan setaraf norma perilaku di dalam menuntaskan problem organisasi perusahaan, Dwilestari, dkk (2018).

## **2. Faktor-faktor Budaya Organisasi**

Menurut Noor (2013 hal. 163) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

### **1) Inovasi dan pengambilan resiko.**

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

### **2) Perhatian terhadap detail.**

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

### **3) Orientasi orang.**

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.

### **4) Orientasi hasil.**

Sejauh mana kegiatan manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

5) Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.

6) Keagresifan.

Berkaitan dengan agresivitas karyawan.

7) Kemantapan.

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam Zuki (2016) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut:

1) Observed behavioral regularities

Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

2) Norms,

Norma-norma, suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi tidak juga kurang.

3) Dominant values

Nilai-nilai pedoman, adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

4) Philosophy rule

Aturan-aturan, terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajatinnya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

5) Organizational climate

Iklm organisasi, perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak disik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Adhika, dkk (2022) Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Erawati, dkk. 2022). Ni Kadek Mea Wandari, dkk (2022) menyatakan

bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

## **2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan kerja
- 4) Atasan
- 5) Promosi
- 6) Lingkungan kerja

## **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja (Barus, 2019). Luthans (2006:76) berpendapat bahwa ukuran kepuasan kerja dapat diketahui dengan melihat lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pembayaran gaji dan upah.

Setiap karyawan menghendaki system pengupahan yang adil dan selaras dengan pengharapannya. Jika upah atau gaji yang dinilai adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

2) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan yang dianggap menantang yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan dan umpan balik cenderung disukai oleh karyawan. Pekerjaan yang tidak disukai akan membuat seseorang cepat bosan dan tidak produktif. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu memberikan beban pekerjaan kepada karyawan yang tepat dan sesuai.

3) Rekan kerja.

Mempunyai rekan kerja yang kondusif dan mendukung membuat kepuasan kerja seseorang meningkat. Dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif ini akan menciptakan interaksi sosial yang baik yang mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

4) Promosi pekerjaan.

Promosi memberikan tanggung jawab dan posisi karyawan lebih tinggi dari sebelumnya. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5) Penyeliaan (supervisi).

Supervisi yang adil dan terbuka memberikan dorongan yang positif bagi karyawan. Sifat pimpinan yang baik dan mau bekerjasama lebih disukai dan mampu mendongkark semangat dan kepuasan kerja bawahannya.

## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Seperti yang disebutkan oleh (Siagian, 2017) kinerja karyawan merupakan evaluasi kerja secara individu maupun kelompok didalam perusahaan agar dapat melaksanakan tugas utama yang berlaku didalam organisasi. (Julita dan Arianty, 2018) Kinerja adalah 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 dan etika. (Saputri dan Pamikatsi, 2022) bahwa kinerja yaitu prestasi kerja ataupun prestasi sebenarnya yang telah diraih seseorang. Kinerja ialah bentuk dari proses kerja di dalam perusahaan yang mencakup tingkah laku pemimpin dan karyawan, pemrosesan pekerjaan, serta pencapaian hasil kerja.

### **2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Simamora (dalam Surono, 2020) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

#### 1) Faktor kemampuan

Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge & skills). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2) Faktor motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (atitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3. Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Prastyo, dkk (2016) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu:

#### 1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan beserta hasilnya.

#### 2) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

#### 3) Keandalan

Keandalan dalam kinerja merupakan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi umum. Keandalan mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan yang akurat tepat, akurat dan benar.

4) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang telah ditetapkan sehingga mencapai tujuan dan hasil yang sebesar-besarnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1. Septiantari, dkk. (2022). “Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Timur Medika Gianyar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pengalaman kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Mitra Timur Medika Gianyar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam perusahaan PT Mitra Timur Medika Gianyar yang berjumlah 32 orang Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode observasi, metode studi kasus, metode wawancara, dan metode angket/kuisisioner. Hasil penelitian ini motivasi berpengaruh positif dan signifikan, pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian

sebelumnya terletak pada motivasi kerja. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi dan waktu penelitian.

2.2.2. Rahyuni, dkk. (2022). “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Akses Di Plaza Teuku Umar Denpasar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan. sampel yang digunakan adalah sebanyak 36 orang. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel motivasi kerja Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi dan waktu penelitiannya.

2.2.3. Alam, dkk. (2021). “*Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor Bappeda pada kabupaten Gowa, Makasar. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 39 responden yang diambil dari semua populasi yang ada di kantor Bappeda, kabupaten Gowa. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, reliabilitas regresi linier berganda uji F dan uji t dan r-square. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan

bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bappedda Kabupaten Gowa. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel Motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan waktu penelitian.

2.2.4. Ismawati, dkk. (2017) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada karyawan bagian produksi di PT. Gatra Mapan Ngijo Karangploso. Pengukuran dilakukan dengan Likert bersekala satu sampai lima. Hasilnya menunjukkan tidak berpengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan dan juga menemukan pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu motivasi kerja. Perbedaannya terletak pada lokasi dan waktu penelitian.

2.2.5. Indraningrat, dkk. (2022). “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pergi Berlibur Indonesia”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi, dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Populasi menggunakan karyawan PT

Pergi Berlibur Indonesia dan sampel sebanyak 70 karyawan. Penelitian ini digunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu, observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuisioner. Hasil penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel motivasi kerja dan budaya kerja. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi dan waktu penelitian

- 2.2.6. Jufrizen, dkk (2022). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 118 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh dan untuk mengetahui berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui adalah dengan menggunakan rumus slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

2.2.7. Wiratama, dkk (2022). “Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 32 karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk. Pengelolaan data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.8. Anggara, dkk (2022). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Interponing Pada Koperasi Unit Desa Pedungan”. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interponing pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Metode penelitian menggunakan metode sensus dengan 32 orang digunakan sebagai responden. Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditemukan positif dan tidak signifikan.

2.2.9. Amanda, dkk (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman sari Kota Madiun”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan jumlah sampel sebanyak 102 karyawan dengan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal.

2.2.10. Giantari dan Riana (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu BALI Resort Sanur”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. Penelitian ini dilakukan di Klumpu Bali Resort Sanur dengan menggunakan sampel jenuh yaitu 52 orang karyawan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya ditemukan bahwa budaya

organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana jika budaya organisasi semakin baik dan motivasi kerja semakin tinggi maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan.

- 2.2.11. Pratiwi, dkk (2022) “Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Mengwi ”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Mengwi. Penelitian ini dilakukan di LPD Desa Adat Mengwi dengan menggunakan sampel sebanyak 37 orang karyawan. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Mengwi.
- 2.2.12. Erawati, dkk (2022) “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Raditya Cabang Gatsu Barat. Penelitian ini dilakukan di PT Raditya Cabang Gatsu Barat dengan menggunakan populasi dan sampel seluruh karyawan pada PT. Raditya Cabang Gatsu Barat yang berjumlah 47 karyawan. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Raditya Cabang Gatsu Barat. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT. Raditya Cabang Gatsu Barat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Raditya Cabang Gatsu Barat.

2.2.13. Wandari, dkk (2022) “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kisna Desa Wisata Blangsinga”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Desa Wisata Krisna Blangsinga sebanyak 38 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Desa Wisata Krisna Blangsinga. Disarankan ke CV. Desa Wisata Krisna Blangsinga untuk lebih memberikan semangat kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik dan mengharumkan nama perusahaan.

2.2.14. Adhika, dkk (2022) “Pengaruh Kreativitas terhadap hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi di Kecamatan Denpasar Utara”. Dari perkembangan koperasi dan hasil wawancara dengan pegawai koperasi tentang kreativitas yang cenderung rendah, kepuasan kerja yang kurang dan kinerja pegawai yang rendah, maka akan sangat penting dan dirasa perlu untuk dilakukan suatu penelitian. Responden penelitian berjumlah 60 orang, dengan teknik pengambilan sampel yaitu non-probability sampling dan dianalisis menggunakan Smart PLS. Hasil dan pembahasan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada lembaga

koperasi di kecamatan Denpasar Utara sangat dipengaruhi oleh tingkat kreativitas dan peran kepuasan kerja pegawai itu sendiri.

2.2.15. Indraningrat, dkk (2022) “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pergi Berlibur Indonesia”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama team secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian ini pada PT Pergi Berlibur Indonesia. Populasi menggunakan karyawan PT Pergi Berlibur Indonesia dan sampel sebanyak 70 karyawan. Teknik analisis data menggunakan Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Korelasi Berganda, Koefisien Determinasi, Uji F dan Uji t. Dari hasil penelitian diperoleh hasil: (1) motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) kerjasama team berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.