

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan dibangun karena adanya suatu tujuan yang sama dimiliki oleh setiap bagian di dalam perusahaan. Apabila perusahaan ingin mencapai tujuan tersebut itu semua tergantung kepada kehandalan dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan sumber daya yang terdapat di perusahaan tersebut. Manajer harus dapat membuat karyawan berkeinginan bekerja karena mereka inilah yang menjadi perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian yang berperan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi penting dalam suatu organisasi karena berkaitan efisiensi dan efektifitas penggunaan faktor-faktor ekonomi seperti: teknologi, sumber daya alam, sumber daya manusia, dan lainnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan Moeheriono, (2019)

Kinerja karyawan yang tinggi dapat tercipta apabila karyawan senang dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian karyawan mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kinerjanya yang tinggi tersebut perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diinginkan. Kinerja karyawan adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Edison 2016) istilah kinerja karyawan dari kata *job performance* atau (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya). yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan padanya (Setyowati dan Haryani 2020). Kinerja karyawan yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, aktivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan 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. Mangkunegara (2019:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur kinerjanya (Imam 2019).

Kinerja dalam suatu organisasi setidaknya dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, diantaranya kepuasan kerja dan budaya organisasi. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam bentuk sikap positif terhadap segala sesuatu yang dihadapi maupun tugas yang diberikan kepadanya. Semua jenis perusahaan sebenarnya membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para karyawannya. Sebagaimana yang dikemukakan Handoko (2019:196), karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Karyawan tipe ini ini tidak lagi memandang bahwa pekerjaan sebagai beban tugas dan paksaan melainkan memandang pekerjaan adalah suatu kesenangan dan keharusan untuk kesejahteraan bersama. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2020:121), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang terhadap pekerjaan mereka. Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko produktivitas, meningkatnya turnover dan tingginya tingkat absensi karyawan serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan. (Luthans 2020:144). Oleh karena itu organisasi bisnis perlu berupaya meminimalkan kemungkinan terjadinya resiko akibat ketidakpuasan kerja.

Menurut Robbins (2019:147), ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, reward yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, serta rekan kerja yang mendukung. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal itu akan meningkatkan kinerja para karyawan (Luthans, 2020:98).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadil dan Mayowan (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga yang dilakukan oleh Sanuddin dan Widjojo (2019) dimana variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berdampak kepada cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam suatu perusahaan diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh para karyawan agar dapat tercapai kinerja yang baik dan optimal. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi acuan dalam setiap menyelesaikan tugas-tugasnya dan kebijakan yang diambil. Oleh karena itu budaya organisasi yang terbentuk sangat berpengaruh dengan cara pikir para karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah dan dalam hal pengambilan keputusan. Robbins dan Timothy (2020:355) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem berarti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satu sama lain.

Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya (Hakim dan Hadipapo 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal yang sama dilakukan oleh Haqqi and

Indi Djastuti (2021) menyatakan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara perbedaan budaya dari karyawan terhadap budaya organisasi, dimana semakin besar perbedaan budaya antar karyawan maka akan melemahkan nilai budaya organisasi yang akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Hal yang senada dilakukan oleh Satriani dan Sary (2021) menyimpulkan berdasarkan penelitian yakni terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal tersebut menunjukkan bahwa jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau lembaga kuat maka kinerja pegawai akan tinggi.

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya mengharapkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut merasa nyaman dan aman dalam bekerja. UD. Wikowi Nged merupakan salah satu supermarket di Bali yang berkembang semakin pesat dan merupakan salah satu supermarket besar di daerah Nusa Dua. Tidak dipungkiri bahwa UD. Wikowi Nged mempunyai banyak karyawan yang memegang peran kunci bagi keberlangsungan supermarket. UD. Wikowi Nged adalah supermarket yang berfokus pada pergadangan umum dan jasa eceran yang menyediakan berbagai kebutuhan pokok dan sehari-hari. Dalam operasionalnya UD. Wikowi Nged mempunyai beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan khususnya pada bagian merchandising yang bertanggung jawab berkaitan dengan manajemen persediaan barang-barang supermarket. Bagian merchandising mempunyai tanggung jawab untuk pengecekan ketersediaan barang dagangan di rak display, jika ada yang berkurang, maka karyawan harus segera mengisi kembali barang tersebut. Namun, menurut manajemen supermarket UD. Wikowi Nged dalam prakteknya, karyawan banyak yang lalai dan tidak jarang tidak melakukan pengecekan secara berkala serta

ditambah karyawan kurang berhati-hati sehingga banyak barang yang menjadi rusak. Permasalahan lainnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah tingkat absensi tinggi yaitu dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan pada Supermarket Wikowi Nged Tahun 2022

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi (hari)	Jumlah Hari kerja Senyatanya	Persentase Absensi
1	2	3	$4=2 \times 3$	5	$6=4-5$	7
Januari	49	20	980	40	940	4,3
Februari	49	21	1029	38	991	3,8
Maret	49	18	882	28	854	3,3
April	49	21	1029	27	1002	2,7
Mei	49	20	980	42	938	4,5
Juni	49	22	1078	43	1035	4,2
Juli	49	19	931	37	894	4,1
Agustus	49	22	1078	35	1043	3,4
September	49	18	882	17	865	2,0
Oktober	49	22	1078	28	1050	2,7
Nopember	49	23	1127	30	1097	2,7
Desember	49	19	931	39	892	4,4
Rata-rata						3,5

Sumber : Supermarket Wikowi Nged

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa tingkat absensi karyawan dari bulan Januari sampai Desember fluktuatif dengan rata-rata tingkat absensi sebesar 3,5%. Angka tingkat absensi tersebut tergolong tinggi karena tingkat absensi wajar adalah dibawah 3%, sehingga dapat dikatakan bahwa perlu adanya perhatian lebih dari pihak perusahaan (Ardana dkk, 2021:9).

Terdapat beberapa masalah yang menyebabkan kinerja karyawan di UD. Wikowi Nged menurun yaitu masih terdapat karyawan yang banyak absen disebabkan karena kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan bekerja pada bidang tugas yang tidak sesuai dengan keahliannya untuk waktu yang panjang akan mudah membuat karyawan merasa bosan. Sebagian besar karyawan tidak mempunyai bidang pekerjaan yang sama sebelumnya. Pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya. Dalam bidang budaya organisasi masih banyak ditemukan kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan pengembangan organisasi khususnya untuk karyawan baru. Masih ada karyawan yang mengharapkan bimbingan atasan walaupun seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan job masing-masing. Dalam bidang motivasi kerja masih ditemukan karyawan yang tidak puas dengan bonus atau gaji yang didapatkannya karena merasa tidak sesuai dengan beban kerja.

Terdapat banyak penelitian yang sebelumnya yang telah meneliti penelitian yang terkait hubungan motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Mubarroq (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Wahyudi dan Tupti (2019) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sutopo (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian

Handayani dan Fuady (2020) menemukan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditemukan oleh Laras dan Susanti (2021) yang menemukan budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Supermarket UD. Wikowi Nged”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged?
2. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karyawan pada Supermarket UD. Wikowi Nged.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan dengan memberikan bukti secara empiris mengenai keterkaitan kepuasan kerja dan budaya organisasi dapat peningkatan kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutamanya mengenai hubungan kinerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Goal Setting Theory*

Pada penelitian ini terdapat beberapa landasan teori yang digunakan oleh penulis dalam melakukan penelitian ini. Landasan teori disini termasuk definisi dan teori yang telah dimuat dalam buku maupun artikel ilmiah. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari *Goal Setting Theory* (teori ini digunakan untuk memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku kerjanya), kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Menurut Locke dan Latham (1968), *goal Setting Theory* atau teori penetapan tujuan adalah model individual yang mengharuskan untuk mempunyai tujuan, menentukan tujuan dan termotivasi untuk memperoleh tujuan-tujuan. Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Menurut Weinberg (2013) menyebutkan bahwa goal setting adalah suatu kemampuan dalam menetapkan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Menurut Pratiningsih dan Sahrah (2020) menyebutkan goal setting merupakan tingkah laku individu terhadap suatu tujuan atau target bisa ditambah dengan cara memberikan penjelasan kepada karyawan bagaimana tugas tersebut dilakukan dan mengapa tujuan atau sasaran itu penting dilakukan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, bisa disimpulkan bahwa *goal setting theory* adalah acuan akan digunakan untuk mengarahkan individu dalam

bekerja yang menggambarkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan di waktu yang akan datang.

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. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Matana (2018:11), menyatakan salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. *Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan

tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Matana (2019:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Handoko (2020:193), “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja

yaitu: jenis pekerjaan, rekan sekerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji dan kesempatan berkembang.

2) Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang telah cukup terkenal menurut Hasibuan (2018:181) adalah sebagai berikut:

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disparancy*, tetapi merupakan *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- b. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau

ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

- c. Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhi faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi dan masyarakat. Menurut Smith dan Hobin (2019:102), mengklasifikasikan faktor atau dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

- a. Gaji (*Pay*), yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Kemampuan Atasan (*Supervision*), yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- d. Promosi (*Promotion*), yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- e. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan yang didalamnya terdapat perabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktifitas karyawan.

Aspek tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja tercapai bagi karyawan. Dan yang berkewajiban memenuhi tercapainya kepuasan kerja

tersebut adalah setiap pimpinan perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat memotivasi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

4) Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu maupun perusahaan itu sendiri. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Sedangkan bagi perusahaan, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Menurut Danfar (2017) kepuasan kerja merupakan sikap positif menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi :

- a. Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi : sistem, besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, dan fasilitas yang diberikan serta promosi.
- b. Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi : jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan atau suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi

kesehatan karyawan dan umur.

- c. Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi : rekan kerja, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
- d. Faktor Kepuasan Psikologi, adalah berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hasibuan (2020:203) tentang faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu :
 - 1) Balas jasa yang adil dan layak.
 - 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
 - 3) Berat ringannya pekerjaan.
 - 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
 - 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
 - 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
 - 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

5) Respon Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya yaitu mereka akan menunjukkan sikap menarik diri dari segala aktivitas perusahaan. Robbins (2019) mengemukakan ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Respon-respon yang dimaksud akan dijelaskan seperti berikut :

- a. Aspirasi (*voice*) : berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat karyawan.
- b. Kesetiaan (*loyalty*) : optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela perusahaan ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk “ melakukan hal yang benar”
- c. Keluar (*exit*) : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan perusahaan termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli :

Menurut Wibowo (2020: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai- nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Menurut Wibowo (2020: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka

kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya Organisasi memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Zahriyah, *et.al.* (2018:2) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Norma

Norma merupakan aturan tak tertulis yang diterima anggota akan tetapi tidak semua norma wajib dipatuhi karena dibentuk sesuai dengan hal-hal yang penting bagi organisasi dan mungkin hanya berlaku bagi beberapa organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan kinerja karyawan.

b) Nilai Dominan

Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima oleh organisasi-organisasi yang mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai yang menggambarkan kepribadian dari organisasi agar karyawan mampu memiliki efisiensi dan kualitas yang tinggi bagi organisasi.

c) Aturan

Merupakan aturan atau prosedur dan kebijakan tertulis yang sudah disepakati dan wajib dipatuhi seluruh karyawan dalam organisasi serta standar karyawan dalam berinteraksi seperti berperilaku, disiplin, dan ketepatan waktu mengerjakan tugas agar mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

d) Iklim organisasi

Merupakan suatu penyampaian keterbukaan dari perasaan karyawan di lingkungan kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi masalah yang ada di lingkungan kerja dengan mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

3) Teori Budaya Organisasi

Robbins dan Timothy (2019:355) mengatakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu sistem berarti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satu sama lain.

Pawirosumarto (2019) budaya organisasi akan mempengaruhi karyawan untuk melampaui kinerja taktis, seperti membuat angka, dan menunjukkan kinerja adaptif berdasarkan asumsi bersama dan kode perilaku. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi

4) Fungsi Budaya Organisasi

Febriana (2020) menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

5) Indikator-Indikator Budaya Organisasi.

Wambui dan Gichanga (2018) indikator budaya organisasi diklasifikasikan menjadi tujuh indikasi yang dapat menangkap inti dari budaya yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana kemampuan suatu individu atau karyawan yang terdorong untuk menemukan atau membuat sesuatu hal yang baru dan memiliki keberanian dalam mengambil resiko.
- b) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana kesediaan atau kerelaan individu dalam melakukan atau menjalankan aktivitas kerjanya secara presisi, analisis, dan memiliki kemauan mencermati pada hal-hal yang terperinci.
- c) Orientasi hasil. Hal ini merupakan dimana manajemen lebih menitik beratkan pada hasil dari pada pada cara dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen telah mempertimbangkan dampak dari keputusan yang disepakati tersebut
- e) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja dan aktivitas terjadi organisasi dilakukan dengan mengutamakan kerja tim dibanding pada individu
- f) Keagresifan. Sejauh mana individu dalam organisasi lebih bersikap aktif dan kompetitif dibanding bersantai.
- g) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan yang dilakukan atau disetujui oleh organisasi lebih menekankan dan mempertahankan status dengan membandingkannya pada perkembangan organisasi

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator budaya organisasi Wambui dan Gichanga (2018) yang mengidentifikasi indikator budaya organisasi dari tujuh aspek yaitu Inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas.

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (innerneeds) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Manullang (1981) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

1. Pegawai tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk-muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
2. Pegawai menentukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
3. Pegawai senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
4. Pegawai lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tention, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam

suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2020). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2020) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

- a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan

semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

- b. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.
- c. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
- d. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindar menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

3) Indikator-indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Fadillah, dkk (2018:5) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

4. Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2019:67).

Edison (2020) menyatakan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan dukungan sumber daya manusia sebagai kunci untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Imam (2018), kinerja karyawan adalah sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur kinerjanya.

Mangkunegara (2019:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat tentang kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencerminkan perilaku karyawan itu sendiri ditempat kerjanya sebagai penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi atau perusahaan.

2) Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu seharusnya menggambarkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur Kasmir (2020:184).

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasikan dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

- a) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- b) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
- c) Pemeliharaan system,
- d) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi.

3) **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.**

Kartini (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a) Faktor Individu

Faktor individu yang termasuk kemampuan, keterampilan, latar belakang pegawai, pengalaman, demografi, dan status sosial

b) Faktor Psikologis

Yang termasuk dari faktor psikologis adalah persepsi seseorang peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, stress kerja, kemampuan kerja

c) Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu desain pekerja, kepemimpinan, imbalan dan struktur organisasi.

Jika faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat dikondisikan dengan baik, maka otomatis kinerja seseorang juga akan semakin meningkat. Dengan demikian tugas manajer ataupun pihak manajer secara umum adalah membuat faktor yang menunjang keberadaan kinerja tersebut dapat terpenuhi dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan.

4) Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai target yang lebih tinggi. Tujuan kinerja kerja karyawan Sinambela (2018:503- 504) yaitu sebagai berikut:

- a) Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Tentang arah perusahaan secara umum.
- c) Sebuah aspirasi.
- d) Tanggung jawab setiap individu.
- e) Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
- f) Menggunakan kerangka kerja bagi supervisor.
- g) Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- h) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i) Sifatnya luas.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2019:260) bahwa kinerja memiliki beberapa indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

b) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh karyawan, serta volume pekerjaan yang karyawan lakukan telah sesuai dengan harapan atasan.

c) Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan karyawan memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

d) Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan. Sebagai pembanding

penyusunan proposal ini digunakan hasil penelitian sejenis yang diperoleh dari beberapa jurnal.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mokodompit (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Septiarisa dan Kasmiruddin (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Yudha (2018), menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang

sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Haqqi dan Djastuti (2018). menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2020). menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Putriani dan Gultom (2020). menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Hastuti, *et al.* (2020) menyatakan bahwa

budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama, *et al.* (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Muis, *et al.* (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2020). menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2019). menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Mubarroq (2021), menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
14. Penelitian oleh Wahyudi dan Tupti (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
15. Penelitian oleh Sutopo (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

16. Penelitian oleh Handayani dan Fuady (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan jumlah responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

