

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan dalam dunia bisnis, baik bisnis barang maupun jasa semakin ketat. Maka dari itu pihak Perusahaan berusaha mempertahankan bisnisnya untuk mendapatkan hasil dan keuntungan yang maksimal. Sesuai keadaan tersebut, perusahaan harus mampu beradaptasi dengan adanya kemunculan perubahan-perubahan yang terjadi saat ini ataupun dimasa yang akan datang. Pihak perusahaan harus mampu memanajemen seluruh unsur yang terdapat didalam sebuah perusahaan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin modern, keberadaan penyedia jasa pengangkutan/pengiriman barang melakukan pengangkutan/pengiriman barang sudah tidak lagi mempunyai hambatan, pengangkutan/pengiriman barang saat ini jauh lebih mudah dan cepat sampai kepada orang yang dituju. Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyedia jasa pengiriman adalah J&T Express.

J&T Express adalah perusahaan penyedia jasa pengangkut/pengiriman barang dan dokumen yang mempunyai banyak kemudahan dan kelebihan dalam pelayanannya. Kehadiran J&T Express di pasar logistik di Indonesia sejak 2015 membuat pasar ini semakin ketat persaingannya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat dan terbuka di bidang ekspedisi, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas khususnya dalam hal kinerja karyawan. Melalui kinerja karyawan yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan akan

meningkat, namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidak mudah, karena dibutuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri (Bimantara *et al.*, 2021). Contoh nyata dari kurangnya kesadaran dan tanggung jawab ini adalah kasus tiga kurir J&T Nusa Lembongan Bali yang dilaporkan ke polisi karena menggelapkan paket konsumen. Peristiwa ini menggarisbawahi pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan ekspedisi (Jembrana Express, 2024).

Selain kasus di Nusa Lembongan, temuan dari wawancara dengan konsumen di DC Mengwi semakin memperkuat dugaan adanya masalah sistemik dalam pengelolaan pengiriman paket di beberapa cabang J&T Express. Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah konsumen J&T Express DC Mengwi, terungkap permasalahan yang cukup serius terkait pengiriman paket. Banyak konsumen mengeluhkan keterlambatan pengiriman, paket yang hilang, serta minimnya pertanggungjawaban dari pihak kurir. Kondisi ini telah menyebabkan penurunan tingkat kepercayaan konsumen terhadap kinerja karyawan J&T Express di cabang Mengwi, yang berpotensi merugikan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Kepercayaan konsumen merupakan aset berharga bagi setiap bisnis, dan tindakan kriminal seperti ini dapat merusak reputasi perusahaan dalam jangka panjang. J&T perlu melakukan investigasi menyeluruh untuk mengungkap akar masalah dan mengambil tindakan disipliner yang tegas terhadap para pelaku. Perusahaan juga perlu memperkuat sistem pengawasan dan evaluasi kinerja karyawan untuk mencegah terjadinya kejadian serupa di masa depan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja (prestasi kinerja) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan budaya organisasi yang baik. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penelitian dengan PIC J&T Express DC Mengwi mengungkapkan bahwa salah satu tantangan utama yang dihadapi cabang tersebut adalah kurangnya penerapan budaya organisasi secara konsisten di antara karyawan. Hal ini tercermin dari masih banyaknya karyawan dan kurir yang belum sepenuhnya memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Akibatnya, kinerja individu maupun tim menjadi kurang optimal, yang berdampak pada penurunan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Perlu dilakukannya upaya yang lebih intensif untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan dalam membangun budaya organisasi yang kuat.

Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa tidak terlepas dari kemampuan orang yang terdapat didalamnya. Sumber daya manusia yang menjadi aspek yang paling penting, dengan memiliki sumber daya manusia yang handal maka organisasi akan mendapat banyak manfaat secara keseluruhan. Organisasi juga mengharapkan kinerja yang baik dari para karyawannya. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah

organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Suharto Cahyono, 2005).

Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya organisasi memiliki arti bahwa sumber daya manusia di dalamnya memiliki kesamaan persepsi dari norma dan nilai (Schein, 2010). Dari kesamaan persepsi tersebut secara serempak karyawan akan mencurahkan seluruh tenaganya untuk keberhasilan organisasi. Budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi didalamnya. Penelitian ini sejalan dengan Agustina *et al.*, (2022) dan Haryadi & Wahyudi (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Menurut Sugiyono & Rahajeng (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya akan memberikan perilaku yang positif sehingga pada akhirnya kinerja mereka akan baik. Kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan

dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Kinerja sangatlah dipengaruhi oleh kepuasan. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Waridin & Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lodge & Derek (2003) berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya.

*Expectancy theory* menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan berdasarkan harapan mereka terhadap hasil dari tindakan tertentu Vroom (1964).

Dalam konteks penelitian ini, teori ini menjadi relevan untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif diharapkan dapat meningkatkan harapan karyawan terhadap pencapaian tujuan dan hasil kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja kemudian berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan memahami dinamika ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pernyataan ini sejalan dengan Nurrohmat & Lestari, (2021), Suryawan & Salsabilla, (2022) dan Sudiyanto, (2020) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Menurut Fauziek & Yanuar, (2021) Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan latar belakang masalah dan masih adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka menarik dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada J&T Express DC Mengwi”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada J&T Express DC Mengwi?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada J&T Express DC Mengwi?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada J&T Express DC Mengwi?
- 4) Apakah budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada J&T Express DC Mengwi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Menguji dan menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada J&T Express DC Mengwi.
- 2) Menguji dan menganalisis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada J&T Express DC Mengwi.
- 3) Menguji dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan J&T Express DC Mengwi.
- 4) Menguji dan menganalisis budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan J&T Express DC Mengwi.

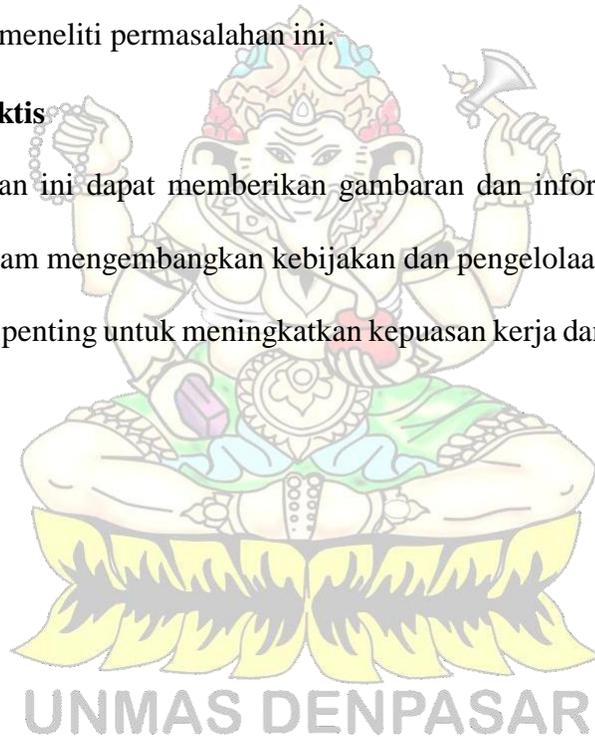
## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori harapan atau *expectancy theory* yang diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh budaya organisasi melalui kepuasan kerja dan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti permasalahan ini.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan dan pengelolaan budaya organisasi dengan baik, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Expectancy Theory*

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) pertama kali dikemukakan oleh Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi seseorang menunjuk dalam suatu keputusan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Keputusan tersebut akan diiringi oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut (Saban *et al.*, 2020). Dalam Teori Harapan (*Expectancy Theory*) mengemukakan bahwa para pegawai terlebih dahulu menentukan perilaku apa yang dilakukan dan sesuatu yang akan dihasilkan atas perilaku tersebut (Candra *et al.*, 2022). Teori ini berkata bahwa seseorang akan menerima motivasi untuk melangsungkan sesuatu apa yang mereka kerjakan untuk mencapai apa yang mereka inginkan apabila mereka yakin bahwa perilaku mereka mengacu pada apa yang akan mereka capai pada tujuan tersebut (Hamzah *et al.*, 2021).

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) memiliki tiga unsur utama yaitu Harapan hasil prestasi, yakni suatu peluang yang diperkirakan terjadi atas suatu tindakan seseorang. Harapan ini akan memiliki pengaruh pada keputusan mereka mengenai bagaimana cara bertingkah laku. Kemudian Valensi yakni hasil yang baik atau buruk dari hasil karakter tertentu dari pribadi seseorang. Valensi merupakan referensi pribadi seorang individu. Dan Harapan prestasi usaha yakni harapan seorang individu mengenai seberapa sulit dalam merealisasikan suatu pekerjaan dan dapat berhasil dalam mempengaruhi keputusan yang menyangkut tentang tingkah laku (Yuli

Widyarini & Muafi, 2021). Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan pribadi para karyawan.

Dalam konteks ini, *expectancy theory* menjelaskan bahwa karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik jika mereka memiliki ekspektasi yang tinggi bahwa pekerjaan mereka akan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan ekspektasi ini, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan, perusahaan yang memiliki pegawai berkualitas akan dapat mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Prawirosentono (2012) menyebutkan kinerja, atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama

periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison *et al.*, 2016).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Bernardin & Johns (2010) ada beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Komitmen Organisasi

Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Menurut Rivai (2015) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Indikator adalah sesuatu yang dapat diukur, untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins & Judge, 2016):

a. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output kepuasan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi,

bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sesuatu daya sosial yang tidak nampak, yang bisa menggerakkan banyak orang dalam organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatan, dengan cara tidak sadar setiap orang di dalam suatu organisasi menekuni kebiasaan yang legal di dalamnya (Sutrisno, 2015). Budaya organisasi memberikan kejelasan serta menggambarkan detail dari suatu organisasi.

Didefinisikan oleh Schein (2010) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan dimasa depan.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat

untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Menurut Rivai (2004) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut: (a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. (b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. (d) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. (e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Budaya organisasi memberikan kejelasan serta menggambarkan detail dari suatu organisasi. Terdapat empat indikator menurut Denison & Mishra (1995) sebagai berikut:

a) Keterlibatan

Perusahaan memberdayakan atau mengembangkan keterampilan anggota dengan membangun tim.

b) Konsistensi

Perusahaan memiliki konsistensi pada aturan yang telah ditetapkan, serta terintegrasi dan terkoordinasi.

c) Kemampuan beradaptasi

Perusahaan berorientasi pada pelanggan, risiko atau kegagalan dalam proses pencapaian tujuan Perusahaan serta menciptakan perubahan baru.

d) Misi

Memastikan bahwa misi dari Perusahaan merupakan bentuk implementasi dari

tujuan serta fungsi Perusahaan, sehingga karyawan dapat mengupayakan investasi terbaik dengan kepentingan Perusahaan.

Menurut Tampubolon (2008) menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

a. Inovatif memperhitungkan risiko

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

b. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

c. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik.

e. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima.

Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menandakan kebahagiaan seseorang dalam melakukan aktivitas kerjanya. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi tergantung bagaimana mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dengan hasil yang diperoleh.

Greenberg & Baron (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Luthans (2012) sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Atasan

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figure ayah atau ibu atau teman dan sekaligus

atasannya.

c. Teman Kerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan nada dan tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

Menurut Hasibuan (2017) indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut:

a. Menyenangi pekerjaannya

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena dia bisa mengerjakannya dengan baik.

b. Mencintai pekerjaannya

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

c. Moral kerja positif

Moral kerja positif yang merupakan kesepakatan batinnya yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

d. Disiplin kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku

yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

e. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan kesungguhan serta waktu.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

- 1) Paramita *et al.*, (2020) meneliti mengenai “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk*”. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 40 karyawan Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini budaya organisasi dan komitmen organisasi, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah MRA (*Moderated Regression Analysis*). Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta Kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, kepuasan kerja merupakan variabel moderasi. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi,

populasi, teknik analisis data yang digunakan dan variabel yang digunakan menggunakan moderasi sedangkan penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

- 2) Hamsal (2021) meneliti mengenai “*Influence of Leadership Style, Organizational Commitment, And Organizational Culture to Employee Satisfaction and Performance of Employees at Riau Islamic University?*”. Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Riau. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 130 karyawan, variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi, sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja kemudian kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini adalah pada lokasi dan populasi.
- 3) Supardi & Aulia Anshari (2022) meneliti mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan di PT *Federal International Finance* Medan. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 60 karyawan Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah

Regresi Linear Berganda. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

4) Sudyanto (2020) meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Banyuasin”. Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Banyuasin. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 69 orang dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 41 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dan Beban Kerja sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepuasan Kerja dan Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

5) Haryadi & Wahyudi (2020) meneliti mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening”. Penelitian ini dilakukan di PT BPRS Cilegon Mandiri. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 69 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel

mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

- 6) Nurrohmat & Lestari (2021) meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan di PT Kahatex Kabupaten Bandung. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 30 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Sederhana. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Kahatex di Kabupaten Bandung. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.
- 7) Triono Nugroho *et al.*, (2021) meneliti mengenai “*The Effects of Leadership, Competence, and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Employee Satisfaction*”. Penelitian ini dilakukan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Kepulauan Yapen. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 32 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan

Kompetensi Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan dalam pengaruh terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak dapat memediasi hubungan kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi dan populasi.

- 8) Wahjoedi (2021) meneliti mengenai “*The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia.*” Penelitian ini dilakukan di Perusahaan UKM PT PMS di Surabaya, Indonesia. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 50 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap

kepuasan kerja, Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimana semua hubungan mengarah ke arah yang positif. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi dan populasi.

- 9) Arifin & Matriadi (2022) meneliti mengenai “*The Role of Job Satisfaction in Relationship to Organization Culture and Organization Commitment on Employee Performance*”. Penelitian ini dilakukan Puskesmas Lhokseumawe. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 130 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-AMOS. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, populasi, teknik analisis data yang digunakan.
- 10) Suryawan & Salsabilla (2022) meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan PT KWS. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 80

responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT KWS. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, populasi, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

- 11) Agustina *et al.*, (2022) meneliti mengenai “Pengaruh Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening”. Penelitian ini dilakukan Pusat Pengembangan anak cluster sintang Kalimantan Barat. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 70 dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 60 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Pengaruh Secara Langsung dan Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk menerangkan akibat. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja berpengaruh

positif terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan.

12) As'ad Rofianto & Wibowo (2024) meneliti mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan pada PT Karya Niaga Abadi J&T Express Jawa Timur. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 181 dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 119 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah linier berganda. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

13) Fauziek & Yanuar (2021) meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai variabel mediasi”. Penelitian ini dilakukan pada PT XYZ. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 75 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah Stress Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif

terhadap berpengaruh negatif terhadap stress kerja, Stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi dan populasi.

14) Saebah & Merthayasa (2024) meneliti mengenai “*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable*”. Penelitian ini dilakukan pada Salah satu perusahaan swasta di Kota Bandung. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 30 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta variabel mediasi pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linier. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Organisasi perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan.

15) Abawa & Obse (2024) meneliti mengenai “*Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?*”. Penelitian ini dilakukan pada Kantor pusat Bank Koperasi Oromia di Ethiopia. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 480 dan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 218 responden. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja organisasi, serta variabel mediasi pada penelitian ini

adalah Kepuasan Kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Perbedaan pada penelitian ini adalah lokasi, sampel, teknik analisis data yang digunakan dan pada penelitian saya menggunakan variabel mediasi.

