

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam kesuksesan sebuah perusahaan tak dapat diabaikan. SDM menjadi faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian target perusahaan. Organisasi yang efektif dalam mengelola SDM memainkan peran krusial dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Pentingnya pemilihan karyawan yang berkualitas dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang sesuai tidak bisa dilewatkan begitu saja. Karyawan yang tepat akan membawa dampak besar terhadap jalannya operasi perusahaan. Mereka tidak hanya menjadi bagian dari kekuatan kerja, tetapi juga merupakan elemen vital dalam strategi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Investasi dalam pengembangan SDM akan memberikan hasil jangka panjang yang signifikan bagi perusahaan, termasuk peningkatan produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan manajemen SDM dengan serius sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka (Salasiah, 2023).

Keunggulan kompetitif perusahaan penting untuk bertahan dalam pasar yang kompetitif dan mencapai keberhasilan dalam persaingan. Hal ini memerlukan kontribusi dari karyawan dalam mencapai kinerja dan hasil yang optimal, termasuk peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, integritas, dan loyalitas terhadap perusahaan. Selain itu, loyalitas pelanggan juga berperan dalam strategi keunggulan bersaing, karena kepuasan konsumen dapat

membantu perusahaan membedakan diri dari pesaing dan membangun hubungan jangka panjang (Irawan & Sudarmiati, 2024).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu dalam hal kualitas dan kuantitas, yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Ini mencerminkan sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan standar perusahaan, serta mengukur hasil kerja dan tanggung jawab mereka. Kinerja yang baik berkontribusi positif terhadap pertumbuhan bisnis perusahaan, sementara kinerja yang kurang baik dapat berdampak negatif (Violinda *et al.*, 2023).

Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan mencakup kualitas kerja, jumlah produksi, efisiensi waktu kerja, dan kolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kesehatan, pelatihan, motivasi, keterampilan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen terkait kompensasi, promosi, penempatan, dan pengembangan karyawan, serta untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Satoto, 2023).

Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja mereka mempengaruhi produktivitas dan efisiensi operasional secara keseluruhan. Karyawan yang berkinerja baik mampu meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan serta mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan lainnya. Tidak hanya itu, karyawan yang berkinerja tinggi juga sering menjadi sumber ide dan inovasi yang mendukung pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia

(SDM) yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan memperhatikan pengembangan dan pemberian dukungan yang tepat kepada karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memacu kinerja yang optimal, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Singh & Kumar, 2023).

Salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan kinerja sebuah perusahaan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi. Budaya ini mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain (Iskamto, 2023). Budaya organisasi merujuk pada sistem kepercayaan dan sikap bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam kinerja karyawan, antara lain, budaya organisasi membantu dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui perubahan sikap dan perilaku yang lebih baik (Hasan *et al.*, 2020). Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman, sejahtera, dan produktif. Budaya organisasi yang tidak efektif dapat menghambat prestasi keuangan perusahaan dalam jangka panjang (Mantik *et al.*, 2022). Secara keseluruhan, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam kinerja karyawan karena mempengaruhi perilaku, motivasi, dan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Briandana & Rachmat, 2019). Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, sementara budaya

yang tidak efektif dapat menghambat prestasi perusahaan (Maswani *et al.*, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Diana *et al.* (2021), ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Fidyah & Setiawati (2020), juga mendukung temuan ini, dimana mereka menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi disiplin kerja tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi yang positif diterapkan, karyawan cenderung lebih disiplin dan produktif. Selanjutnya, penelitian oleh Oskooee & Wooton (2020), menemukan hasil serupa, dimana budaya organisasi terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penelitian ini menekankan pentingnya nilai-nilai organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja individu dan tim. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi *et al.* (2021), juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Namun, penelitian terakhir yang dilakukan oleh Bahri *et al.* (2021), menunjukkan hasil yang berbeda. Mereka menemukan bahwa dalam beberapa kasus, budaya organisasi dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang kurang baik atau tidak sesuai dengan nilai-nilai karyawan dapat menurunkan motivasi dan kinerja.

Selain budaya organisasi, disiplin kerja merupakan faktor kedua yang penting. Disiplin kerja merupakan perilaku yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dalam suatu organisasi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Paijan, 2023). Kedisiplinan ini merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan penerimaan masyarakat. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, karyawan akan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas mereka dengan penuh tanggung jawab (Ega, 2023). Indikator dari disiplin kerja mencakup kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap peraturan, penggunaan seragam kerja, serta keterampilan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan kesungguhan. Ketaatan terhadap peraturan perusahaan, termasuk jam kerja, absensi, dan tugas yang diberikan, serta menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan nyaman, merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan (Astuti, 2023). Tindakan yang tidak disiplin akan berdampak negatif pada pertumbuhan organisasi perusahaan, karena disiplin dianggap sebagai instrumen untuk melatih dan mendidik karyawan agar patuh terhadap peraturan dan menjaga keteraturan dalam organisasi (Dinantara, 2020). Peraturan-peraturan perusahaan dibuat dengan tujuan agar dipatuhi oleh karyawan dalam hal kepatuhan terhadap jam kerja, aturan perusahaan, perilaku, dan norma-norma hukum lainnya. Karena itu, disiplin kerja yang kurang dapat menghambat kemajuan organisasi. Tanpa adanya disiplin yang baik, organisasi akan kesulitan mencapai kinerja optimal (Tambuhan *et al.*, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian oleh Maryani *et al.* (2021), ditemukan bahwa disiplin kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian

ini menunjukkan bahwa karyawan yang disiplin cenderung memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih baik karena mereka mematuhi aturan dan prosedur yang ada. Temuan yang serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Rivaldo & Nabella (2023), dimana disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya disiplin dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan efektif. Selain itu, penelitian oleh Sitopu *et al.* (2021), menunjukkan bahwa disiplin kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini disebabkan oleh kebiasaan mereka untuk mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan menjaga kualitas hasil kerja. Temuan serupa juga dari penelitian Iptian *et al.* (2020), penelitian ini menggarisbawahi bahwa disiplin kerja membantu karyawan dalam mengelola waktu dan tugas dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Namun, penelitian terakhir oleh Pratama, (2022) menegaskan bahwa disiplin kerja, secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa dalam beberapa situasi, disiplin yang terlalu ketat atau kurang fleksibel dapat menurunkan motivasi dan kreativitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja.

Faktor terakhir yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan seorang pekerja terhadap tugas dan peranannya dalam organisasi. Tingkat kepuasan ini mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan serta

berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi (Prihadini *et al.*, 2021). Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi: Hubungan antar karyawan, yang mencakup hubungan antara manajer dan karyawan, kondisi fisik dan lingkungan kerja, interaksi sosial antar karyawan, serta sugesti dan emosi yang muncul dalam lingkungan kerja (Hee *et al.*, 2019). Faktor individu, yang meliputi sikap pekerja terhadap pekerjaannya, usia saat bekerja, dan jenis kelamin. Faktor eksternal, termasuk kondisi keluarga karyawan, kesempatan untuk rekreasi, dan pendidikan atau pelatihan yang diterima (Cheng *et al.*, 2023). Pemenuhan kebutuhan, yang mencakup kebutuhan sehari-hari, tujuan hidup, sistem kinerja, dan kebutuhan terkait lainnya. Pencapaian nilai, yang mencakup timbal balik yang sesuai dengan tugas dan pekerjaannya. Manajemen, yang mencakup otonomi dalam melaksanakan tugas, kejelasan peran, serta evaluasi kinerja dan dukungan dari manajemen. Lingkungan kerja, yang meliputi lingkungan fisik dan non-fisik, hubungan antara atasan dan bawahan, serta hubungan antar rekan kerja (Mathebula dan Barnard, 2020). Kepuasan kerja sangat penting karena mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah personalia lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Riyanto *et al.*, 2021).

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan hasil yang konsisten. Badrianto & Ekhsan (2020), menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan

bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, sehingga meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Penelitian oleh Helmi & Abunar (2021), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, berkomitmen lebih kuat terhadap organisasi, dan menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian dari Sidabutar *et al.* (2020), hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya, dimana karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan performa yang lebih baik. Selanjutnya, Carvalho *et al.* (2020), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, temuan yang disajikan oleh Karosa *et al.* (2024), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa dalam beberapa kasus, tingkat kepuasan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan rasa puas diri yang berlebihan di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka.

PT. Trikayana Transport Denpasar adalah perusahaan yang bergerak di bidang transportasi umum dengan fokus utama pada layanan transportasi



penumpang, terutama bus, di Denpasar, Bali. Sebagai salah satu penyedia layanan transportasi terkemuka di kawasan ini, PT. Trikayana Transport berkomitmen untuk menyediakan layanan yang aman, nyaman, dan tepat waktu bagi penumpangnya. Berlokasi strategis di Jl. By Pass Ngurah Rai No.280, Denpasar, Bali, lokasi ini memungkinkan akses mudah bagi penumpang yang ingin memanfaatkan layanan transportasi mereka. PT. Trikayana Transport menyediakan layanan bus untuk mengangkut penumpang di sekitar Denpasar dan daerah sekitarnya, mencakup rute-rute utama yang sering digunakan oleh masyarakat lokal maupun wisatawan. Selain layanan bus reguler, perusahaan ini juga menawarkan layanan charter dan sewa bus untuk keperluan khusus seperti wisata grup, perjalanan bisnis, acara keluarga, dan lain-lain, serta melayani rute antar kota yang menghubungkan Denpasar dengan kota-kota lain di Bali dan sekitarnya, memudahkan mobilitas masyarakat dan wisatawan. Perusahaan ini memiliki armada bus yang modern dan terawat dengan baik, dilengkapi dengan fasilitas kenyamanan seperti AC, kursi yang ergonomis, dan hiburan di dalam bus. PT. Trikayana Transport sangat memperhatikan aspek keamanan dan keselamatan penumpangnya, dengan setiap bus dilengkapi perangkat keselamatan dan pengemudi yang berpengalaman. Mereka juga fokus pada pelayanan pelanggan yang baik, dengan staf yang ramah dan siap membantu penumpang dengan kebutuhan mereka. Visi perusahaan adalah menjadi penyedia layanan transportasi umum terkemuka di Bali yang dikenal karena keandalan, kenyamanan, dan pelayanan prima, sementara misinya adalah memberikan layanan transportasi yang aman, nyaman, dan tepat waktu bagi semua penumpang, serta terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang. Dengan layanan yang beragam dan komitmen terhadap kualitas, PT. Trikayana Transport Denpasar

terus berusaha untuk menjadi pilihan utama bagi masyarakat dan wisatawan yang membutuhkan layanan transportasi yang handal di Bali.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Trikayana Transport Denpasar**

No	Aspek Penilaian	Target	Tahun		
			2021	2022	2023
1	Kuantitas Kerja	100%	80%	95%	80%
2	Ketepatan Waktu	100%	65%	75%	85%
3	Inisiatif	100%	85%	70%	70%
4	Kemampuan	100%	82%	88%	90%
5	Komunikasi	100%	88%	90%	82%
	Jumlah	100%	80%	83.6%	81.4%

Sumber : Data PT. Trikayana Transport Denpasar pada tahun 2024.

Dari Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. Trikayana Transport Denpasar dievaluasi berdasarkan lima aspek penilaian utama: Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi. Setiap aspek memiliki target kinerja yang ditetapkan sebesar 100%. Pada tahun 2021, kuantitas kerja karyawan mencapai 80%, kemudian meningkat signifikan menjadi 95% pada tahun 2022, namun kembali turun menjadi 80% di tahun 2023. Kinerja ketepatan waktu karyawan menunjukkan tren peningkatan dari 65% pada tahun 2021 menjadi 75% pada tahun 2022, dan terus meningkat hingga 85% di tahun 2023. Pada aspek inisiatif, kinerja karyawan awalnya mencapai 85% di tahun 2021, kemudian menurun menjadi 70% pada tahun 2022 dan tetap stabil di angka 70% di tahun 2023. Kinerja dalam hal kemampuan karyawan meningkat dari 82% di tahun 2021 menjadi 88% pada tahun 2022, dan mencapai 90% di tahun 2023. Aspek komunikasi karyawan mengalami peningkatan dari 88% di tahun 2021 ke 90% di tahun

2022, namun menurun menjadi 82% di tahun 2023. Secara keseluruhan, total rata-rata kinerja karyawan menunjukkan fluktuasi dengan pencapaian 80% di tahun 2021, meningkat menjadi 83.6% di tahun 2022, dan kembali menurun menjadi 81.4% di tahun 2023. Meskipun terdapat peningkatan di beberapa aspek, realisasi kinerja karyawan secara keseluruhan masih belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 100%. Dalam berjalannya kegiatan perusahaan, kinerja karyawan merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan karena sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh perusahaan itu sendiri. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Oleh karena itu, PT. Trikayana Transport Denpasar perlu terus memantau dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Pegawai PT. Trikayana Transport Denpasar Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan (Orang)</b>	<b>Jumlah Hari Kerja (Hari)</b>	<b>Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)</b>	<b>Jumlah Hari Kerja Yang Hilang</b>	<b>Persentase Tingkat Absensi (%)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 = 23</b>	<b>5</b>	<b>6 = 5/4100%</b>
Januari	45	26	1170	17	1,45%
Februari	45	24	1080	17	1,57%
Maret	45	25	1125	12	1,07%
April	45	26	1170	17	1,45%
Mei	45	25	1125	12	1,07%
Juni	45	26	1170	15	1,28%
Juli	45	26	1170	17	1,45%
Agustus	45	25	1125	18	1,60%
September	45	25	1125	15	1,33%
Oktober	45	26	1170	15	1,28%
November	45	24	1080	15	1,39%
Desember	45	25	1125	16	1,42%
Jumlah		303	13635	186	16,36%
Rata-rata		25,25	1136,25	15,5	1,33

Sumber : Data PT. Trikayana Transport Denpasar pada tahun 2024.

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat diamati bahwa tingkat absensi karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar tahun 2023 mengalami fluktuasi setiap bulannya. Rata-rata persentase tingkat absensi karyawan sebesar 1,33%. Fluktuasi ini menunjukkan adanya variasi dalam kehadiran karyawan di tempat kerja selama tahun tersebut. Jika tingkat absensi tidak dapat dikelola dengan baik atau mengalami peningkatan tiap bulannya, hal ini dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan. Data menunjukkan bahwa beberapa bulan mencatat persentase absensi yang lebih tinggi dari bulan lainnya, seperti pada bulan Agustus dengan 1,60% dan bulan Februari dengan 1,57%. Hal ini menunjukkan potensi adanya tantangan dalam menjaga kedisiplinan dan kehadiran karyawan secara konsisten. Fenomena ini dapat mengindikasikan beberapa isu terkait disiplin kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan perusahaan dalam hal pakaian dan kehadiran di tempat kerja. Kondisi ini dapat berdampak pada penundaan pekerjaan dan pengelolaan waktu yang tidak optimal, jika tidak ditangani dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen operasional PT. Trikayana Transport Denpasar. Perusahaan ini menerapkan sistem kerja yang terstruktur berdasarkan jadwal dan shift untuk menjalankan operasional transportasinya. Jadwal kerja ditentukan oleh manajemen perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional yang beragam. PT. Trikayana Transport Denpasar menerapkan sistem shift kerja untuk memastikan kelancaran operasional transportasi secara terus-menerus. Shift kerja biasanya terbagi menjadi shift pagi, siang, dan malam, disesuaikan dengan kebutuhan. Waktu kerja untuk setiap shift juga ditentukan oleh

manajemen perusahaan, dimulai dari pagi hingga malam, dengan waktu yang mungkin berbeda-beda tergantung pada kebijakan perusahaan yang berlaku. Misalnya, shift pagi bisa dimulai dari pukul 06.00 hingga 14.00, shift siang dari pukul 14.00 hingga 22.00, dan shift malam dari pukul 22.00 hingga 06.00.

Berdasarkan data yang disediakan, terdapat beberapa fenomena terkait dengan budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja di PT. Trikayana Transport Denpasar.

Pertama, pengaruh budaya organisasi, kurangnya pemahaman dan penerapan visi perusahaan, data kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar menunjukkan fluktuasi dalam kuantitas kerja dari tahun 2021 hingga 2023, dengan pencapaian yang naik turun. Meskipun mencatat peningkatan sementara pada tahun 2022, karyawan kemudian kembali ke tingkat kinerja yang rendah pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa ada tantangan dalam memahami dan menerapkan visi perusahaan secara konsisten di seluruh jajaran. Kurangnya pemahaman terhadap visi perusahaan dapat mengurangi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal, mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan, serta keberlanjutan operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Rendahnya inisiatif karyawan, nilai inisiatif karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar menunjukkan tren penurunan dari tahun 2021 hingga 2023. Meskipun budaya organisasi mungkin telah menekankan pentingnya inisiatif, karyawan mengalami penurunan dalam mengambil langkah proaktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya dukungan atau penghargaan yang cukup terhadap inisiatif individu. Tanpa dorongan

yang kuat dari budaya perusahaan untuk mendukung inisiatif, karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif atau untuk mengatasi tantangan dengan pendekatan baru.

Kedua disiplin kerja, tingkat absensi yang fluktuatif, tingkat absensi karyawan yang bervariasi di PT. Trikayana Transport Denpasar menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga kedisiplinan kerja. Dengan fluktuasi yang mencatat puncaknya pada bulan Agustus dan Februari, ini menunjukkan bahwa kehadiran karyawan tidak konsisten dari waktu ke waktu. Tingkat absensi yang tinggi dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan, meningkatkan beban kerja bagi karyawan lain, dan mengurangi produktivitas secara keseluruhan. Perusahaan perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kedisiplinan kerja dan mengurangi tingkat absensi yang tidak terencana.

Penurunan ketepatan waktu, meskipun terjadi peningkatan dalam ketepatan waktu dari tahun 2021 hingga 2022, data menunjukkan bahwa PT. Trikayana Transport Denpasar masih belum mencapai target 100%. Penurunan ini menunjukkan adanya masalah dalam pengawasan dan penegakan aturan ketepatan waktu di seluruh tingkatan perusahaan. Ketepatan waktu yang kurang optimal dapat berdampak pada efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Perusahaan perlu meningkatkan sistem pengawasan dan memberikan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran ketepatan waktu untuk memastikan kelancaran operasional dan meningkatkan reputasi perusahaan.

Ketiga kepuasan kerja, ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, wawancara dengan karyawan PT. Trikayana Transport Denpasar

mengungkapkan ketidakpuasan terhadap kondisi fisik bus dan fasilitas kerja. Meskipun ada peningkatan dalam aspek kemampuan karyawan dari tahun ke tahun, masih terdapat persepsi bahwa kondisi kerja yang tidak memadai membatasi kemampuan karyawan untuk memberikan layanan yang optimal. Ketidakpuasan ini dapat meredam semangat kerja karyawan dan mempengaruhi motivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan perlu fokus pada perbaikan infrastruktur dan fasilitas kerja serta memastikan ketersediaan sumber daya yang mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan efektif.

Komunikasi yang tidak efektif, meskipun nilai komunikasi karyawan mengalami peningkatan pada tahun 2022, penurunan signifikan terjadi pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Komunikasi yang tidak efektif dapat menghambat koordinasi antara berbagai unit dan tingkatan dalam perusahaan, mengganggu aliran informasi yang penting, dan mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. PT. Trikayana Transport Denpasar perlu meningkatkan saluran komunikasi internal, mempromosikan budaya umpan balik terbuka, dan memberikan pelatihan yang diperlukan untuk memperkuat keterampilan komunikasi di antara karyawan dan manajemen.

Berdasarkan pada fenomena diatas, maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat pada beberapa pihak yaitu:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan



kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat menjadi landasan untuk penelitian selanjutnya dan memperkaya kajian akademis terkait.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi perusahaan, khususnya PT. Trikayana Transport Denpasar, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

#### **1.4.3 Manfaat Khusus**

Secara khusus, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar. Hal ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan strategi manajerial dan pengembangan karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis, serta memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Menurut Sugiyono (2019), landasan teori adalah susunan konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis. Teori ini digunakan untuk memberikan kerangka berpikir ilmiah dengan tujuan menjelaskan fenomena yang sedang diteliti. Penggunaan landasan teori yang sistematis dan terstruktur sangat penting dalam penelitian karena merupakan dasar yang mendasari setiap langkah yang diambil oleh peneliti.

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) adalah sebuah teori psikologi yang dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham. Teori ini berfokus pada bagaimana penetapan tujuan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 melalui penelitiannya yang menunjukkan hubungan antara tujuan spesifik dan kinerja. Gary Latham kemudian bergabung dengan Locke untuk mengembangkan teori ini lebih lanjut, dan bersama-sama mereka mempublikasikan banyak penelitian yang memperkuat dasar teori ini selama tahun 1970-an dan 1980-an (Annasya *et al.*, 2023).

Menurut teori ini, tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dibandingkan dengan tujuan yang umum atau mudah. Individu perlu berkomitmen terhadap tujuan yang

ditetapkan untuk mencapainya, dan komitmen ini dipengaruhi oleh seberapa penting dan relevan tujuan tersebut bagi mereka. Umpan balik yang teratur mengenai kemajuan menuju tujuan juga penting untuk memastikan bahwa individu tetap berada di jalur yang benar dan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan. Untuk tugas-tugas yang kompleks, membagi tujuan jangka panjang menjadi tujuan jangka pendek yang lebih terukur dapat membantu dalam memantau kemajuan dan menjaga motivasi (Ramadhan *et al.*, 2022).

Teori ini menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur berhubungan positif dengan tingkat motivasi dan kinerja, memberikan arah dan fokus yang dapat meningkatkan efektivitas individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. *Goal Setting Theory* diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk manajemen, pendidikan, dan pengembangan pribadi, untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan pencapaian tujuan dan kinerja (Kusnadi, 2022).

*Goal Setting Theory* memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung penetapan tujuan yang jelas dan spesifik dapat memperkuat implementasi teori ini, dengan budaya yang mendorong transparansi dan komunikasi tentang tujuan serta nilai-nilai perusahaan meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Disiplin kerja juga berperan penting dalam efektivitas *Goal Setting Theory*; karyawan dengan disiplin tinggi lebih mampu mengikuti rencana yang ditetapkan dan mencapai tujuan menantang, sedangkan tanpa disiplin, pencapaian tujuan bisa terhambat meskipun tujuan tersebut sudah ditetapkan

dengan baik. Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan merasa bahwa tujuan yang ditetapkan adalah adil, menantang, dan relevan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen untuk mencapai tujuan.

Secara keseluruhan, *Goal Setting Theory* berfungsi sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan jika diintegrasikan dengan budaya organisasi yang mendukung, disiplin kerja yang baik, dan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan mengatur tujuan secara spesifik dan menantang, serta memastikan adanya umpan balik yang berkelanjutan, organisasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil konkret dari fungsi pekerjaan atau aktivitas spesifik yang dilakukan dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan sebagai perilaku yang dapat diamati dan dinilai dalam konteks tugas tertentu, dimana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi fokus utama (Sihombing *et al.*, 2019).

Kinerja adalah hasil dari fungsi atau aktivitas seseorang dalam struktur organisasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Kinerja karyawan mencerminkan pencapaian kerja dalam perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, dan untuk mencapai kinerja optimal,

manajemen sumber daya manusia yang efektif diperlukan, termasuk dalam hal kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan (Gerung *et al.*, 2022).

Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam konteks tugas dan tanggung jawab masing-masing, sesuai dengan peraturan hukum dan prinsip moral yang berlaku. Secara keseluruhan, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, termasuk dalam hal penyelesaian tugas tepat waktu dan sesuai dengan nilai-nilai etika yang dianut oleh perusahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi (Safitri & Rizky, 2022).

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Setiap individu sepatutnya memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk menyelesaikan suatu tugas tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Hutuey, 2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa tujuan atau target perusahaan akan tercapai apabila karyawan memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan atau organisasi untuk memantau kinerja karyawan serta melakukan upaya-upaya untuk

meningkatkan kinerja tersebut. Secara fundamental, kinerja karyawan memiliki faktor penting yaitu pencapaian tujuan, yang dapat menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi tenggat waktu, berhasil membangun citra perusahaan, serta berinteraksi dengan pelanggan secara positif dan efektif. Sebaliknya, jika karyawan tidak bekerja secara efektif, maka pelanggan akan menilai buruk perusahaan dan mungkin memilih alternatif lain (Luruk *et al.*, 2024)

Kesimpulannya kinerja karyawan adalah hasil konkret dari fungsi pekerjaan atau aktivitas spesifik yang dilakukan dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan tersebut. Kinerja ini merupakan perilaku yang dapat diamati dan dinilai dalam konteks tugas tertentu, dimana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi fokus utama. Untuk mencapai kinerja optimal, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk dalam hal kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Kinerja karyawan juga mencerminkan kemampuan individu atau kelompok untuk memenuhi persyaratan pekerjaan sesuai dengan peraturan hukum dan prinsip moral yang berlaku, yang mencakup penyelesaian tugas tepat waktu dan sesuai dengan nilai-nilai etika yang dianut oleh perusahaan. Pada dasarnya, kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, dan perusahaan harus memantau serta berupaya meningkatkan kinerja tersebut agar mencapai target dan membangun citra positif di mata pelanggan.

### 2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah alat ukur baik kuantitatif maupun kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga berfungsi untuk memastikan bahwa kinerja harian menunjukkan kemajuan yang signifikan menuju tercapainya sasaran dan tujuan organisasi.

Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu (Sedarmayanti, 2001) :

1. Kuantitas: kuantitas dalam konteks kinerja karyawan dapat diartikan sebagai jumlah yang dihasilkan seperti jumlah upah atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
2. Ketepatan Waktu: yaitu berkaitan dengan tepat atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan agar dapat diselesaikan sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pekerjaan lain.
3. Inisiatif: yaitu memiliki kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bawahan atau karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung pada atasan.
4. Kemampuan: merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan pelatihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi: interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat dalam memecahkan masalah

yang dihadapi. Komunikasi akan mengarah pada kerjasama yang lebih baik dan akan terjalin hubungan yang lebih harmonis antara karyawan dan atasan yang juga dapat menciptakan perasaan berbagi nasib yang sama.

### 2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Meskipun karyawan bekerja di tempat yang sama, kinerja mereka tetap bisa berbeda, terutama jika mereka bekerja di lokasi yang berbeda. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi (Agustin *et al.*, 2023):

1. Faktor Kemampuan: Kemampuan psikologis (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, penting untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi: Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental yang positif mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja yang maksimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Ali *et al.*, 2022):

1. Kemampuan: Kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal, baik di sekolah maupun perguruan tinggi, dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.



2. Motivasi: Motivasi, baik materiil maupun non-materiil, yang diberikan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, seperti pujian, penghargaan, bonus, dan piagam. Motivasi ini mendukung gairah kerja dan kelancaran tugas, sehingga meningkatkan kinerja karyawan.
3. Dukungan yang Diterima: Fasilitas yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal.
4. Keberadaan Pekerjaan: Tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas dan mencintai pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.
5. Hubungan dengan Organisasi: Hubungan kerja yang nyaman dan harmonis antara karyawan serta dengan organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

## **2.3 Budaya Organisasi**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan nilai yang dipegang oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan perilaku mereka dalam organisasi. Nilai-nilai ini memberikan panduan tentang apakah suatu tindakan benar atau salah, serta apakah perilaku tertentu dianjurkan atau tidak. Budaya organisasi adalah hasil dari proses penyatuan gaya budaya dan perilaku individu ke dalam norma dan filosofi baru yang menciptakan energi serta kebanggaan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu (Ikhwan, 2023).

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai serangkaian kebiasaan yang berulang dan menjadi nilai serta gaya hidup sekelompok individu dalam suatu organisasi, yang kemudian diadopsi oleh anggota-anggota baru. Budaya ini meliputi norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan cara berpikir yang berfungsi sebagai panduan perilaku bagi anggota organisasi. Ketika budaya organisasi tersebut kuat, ia mampu menciptakan identitas yang jelas dan membedakan organisasi tersebut dari yang lainnya. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi sering kali diwariskan dari generasi ke generasi, membentuk kerangka kerja yang memungkinkan anggota baru untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka (Andayani & Soehari, 2019).

Budaya organisasi meliputi norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filosofi, dan kebiasaan yang dikembangkan oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi selama waktu yang lama, kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru, serta diterapkan dalam aktivitas organisasi untuk memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Molo & Juhaeti, 2023).

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat, atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai-nilai anggota dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki dalam organisasi, serta dapat dijelaskan secara sederhana sebagai cara kita melakukan sesuatu di sini (Firdaus & Idris, 2023).

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dipegang oleh sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan perilakunya di dalam organisasi. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diterapkan dalam kehidupan kerja sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan (Yani, 2021).

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan atau nilai bersama yang dianut oleh suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan kualitasnya. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi juga bergantung pada seberapa baik budaya organisasinya.

### **2.3.2 Indikator Budaya Organisasi**

Beberapa indikator budaya organisasi sebagai berikut (Hamsiah, 2021):

1. Kesadaran Diri: Anggota organisasi dengan kesadaran penuh bekerja untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mematuhi aturan, serta menawarkan produk dan layanan berkualitas tinggi.
2. Keagresifan: Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang namun realistis. Mereka merancang rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengejanya dengan penuh antusiasme.
3. Kepribadian: Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok, serta sangat memperhatikan

kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Menurut perspektif Ishikawa, seorang pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani, bukan dilayani.

4. **Performa:** Anggota organisasi menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisiensi dalam pekerjaan mereka.
5. **Orientasi Tim:** Anggota organisasi bekerja sama dengan baik, melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif dari semua anggota, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan tinggi dan komitmen bersama.

### **2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu (Bimasari *et al.*, 2021):

1. *Observed Behavioral Regularities:* Keberaturan cara bertindak yang tampak teramati dari para anggota. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan satu sama lain, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms:* Standar perilaku yang ada dalam organisasi, termasuk pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant Values:* Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, seperti kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy:* Kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*: Pedoman yang kuat terkait dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization Climate*: Perasaan keseluruhan ("*overall feeling*") yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi antar anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan diri mereka sendiri serta pelanggan atau orang lain.

## 2.4 Disiplin Kerja

### 2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan atau instansi pemerintah untuk mencapai tujuannya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi perusahaan untuk meraih hasil optimal. Disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang paling penting. Semakin disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerjanya. Tanpa disiplin kerja yang baik, perusahaan akan kesulitan mencapai hasil optimal (Arsitia, 2022).

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, Disiplin sebagai kekuatan yang berkembang dalam diri karyawan dan menyebabkan mereka menyesuaikan diri secara sukarela dengan keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku (Elviana *et al.*, 2023).

Salah satu cara untuk mengatasi tindakan indisipliner dan mendukung pertumbuhan organisasi adalah dengan memotivasi karyawan agar disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara individu maupun kelompok. Disiplin kerja sangat bermanfaat untuk mendidik karyawan agar mematuhi

peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja optimal (Faramita *et al.*, 2022).

Disiplin kerja merupakan komitmen dan kesadaran individu dalam mematuhi peraturan, standar, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mencapai kinerja yang optimal. Disiplin kerja mencerminkan tanggung jawab serta kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka secara tepat waktu, konsisten, dan sesuai dengan ekspektasi organisasi. Disiplin kerja mencakup aspek-aspek seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, ketelitian dalam pekerjaan, serta kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Disiplin kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif bagi pertumbuhan profesional dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Rita, 2020).

Disiplin kerja adalah sikap dan tindakan yang mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan standar yang ditetapkan di tempat kerja. Ini mencakup kepatuhan terhadap jadwal dengan datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, dan menghindari ketidakhadiran tanpa alasan jelas. Kualitas kerja juga menjadi bagian penting, yakni menjaga standar yang tinggi, melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Tanggung jawab mencakup mengambil alih pekerjaan dan hasilnya dengan baik, sementara kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan berarti mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku. Etika kerja menunjukkan sikap positif, kerja

keras, dan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan serta mengatasi masalah atau konflik secara konstruktif juga merupakan bagian dari disiplin kerja. Disiplin kerja yang baik penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis serta mencapai tujuan organisasi secara efektif (Nurjaya, 2021).

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Tujuan disiplin, baik secara individu maupun kelompok, adalah mengarahkan tingkah laku seseorang agar sesuai dengan realitas yang harmonis dan menciptakan keselarasan antara hak dan kewajiban karyawan.

#### **2.4.2 Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Karyawan yang disiplin menunjukkan kesadaran dan kesediaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Disiplin bertujuan meningkatkan efisiensi dengan mencegah kerusakan atau kehilangan peralatan kerja akibat kurang kehati-hatian. Selain itu, disiplin mencegah keterlambatan dan kemalasan karyawan, serta membantu mengatasi perbedaan pendapat dan ketidaktaatan yang disebabkan oleh kesalahpahaman. Melalui peraturan yang disepakati, disiplin melindungi perilaku baik dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang

mematuhi aturan perusahaan mencerminkan kondisi disiplin yang baik, sedangkan mereka yang sering melanggar aturan menunjukkan disiplin yang buruk (Rozikin, 2020).

Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam sebuah organisasi, yaitu Arsitia, 2022 :

1. Tujuan dan Kemampuan: Karyawan dengan pengetahuan dan kemampuan yang rendah mengenai peraturan, prosedur, dan kebijakan cenderung mengalami indiscipliner.
2. Keteladanan Pimpinan: Pimpinan harus menunjukkan perilaku positif yang diharapkan karyawan karena mereka menjadi panutan bagi karyawannya.
3. Balas Jasa: Balas jasa (gaji dan kesetiaan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaan. Jika kecintaan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka semakin baik pula.
4. Keadilan: Aturan harus berlaku untuk semua karyawan tanpa memandang kedudukan, dan sanksi harus merata bagi setiap pelanggar.
5. Sanksi Hukuman: Sanksi berfungsi sebagai tindakan koreksi dan pencegahan terhadap pelanggaran peraturan.

Disiplin kerja merupakan metode untuk memelihara keteraturan dan mencegah keterlambatan atau kemalasan dalam memulai atau menyelesaikan pekerjaan. Disiplin kerja memiliki manfaat besar baik bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, disiplin kerja menjamin tata tertib dan



kelancaran pelaksanaan tugas sehingga hasil yang optimal dapat dicapai. Bagi karyawan, disiplin kerja menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya.

### 2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap sikap dan kebiasaan karyawan. Kebiasaan ini ditentukan oleh pemimpin melalui iklim kepemimpinan dan contoh pribadi. Untuk mencapai disiplin yang baik, pemimpin harus menunjukkan kepemimpinan yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu (Hulu, 2021)

1. Faktor Kepribadian: Sistem nilai yang dianut individu berhubungan langsung dengan disiplin. Sistem nilai ini tercermin dalam sikap dan perilaku individu, termasuk disiplin karena kepatuhan, identifikasi, dan internalisasi.
2. Faktor Lingkungan: Sikap disiplin individu adalah hasil interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin mengikuti proses belajar. Pemimpin sebagai agen perubahan harus konsisten, adil, positif, dan terbuka.

Beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah (Zuhaidi & Pujiati, 2019):

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi: Pemberian kompensasi yang memadai dapat membantu karyawan bekerja dengan tenang dan meredam kegelisahan.

2. Keteladanan pimpinan dalam perusahaan: Pimpinan yang menjadi panutan berpengaruh besar terhadap disiplin karyawan, karena karyawan cenderung meniru apa yang mereka lihat dari pimpinan.
3. Aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan: Disiplin akan tegak jika ada aturan tertulis yang disepakati bersama, memberikan kepastian dan sanksi yang adil kepada semua karyawan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan: Pimpinan harus berani mengambil tindakan sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan, sehingga menciptakan rasa aman dan adil di lingkungan kerja.
5. Pengawasan pimpinan: Pimpinan bertanggung jawab untuk mengawasi agar tugas-tugas karyawan tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan.
6. Perhatian kepada karyawan: Pimpinan yang memberi perhatian kepada karyawan akan menciptakan disiplin kerja yang baik, dihormati, dan dihargai, yang berdampak pada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.
7. Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin: Menciptakan kebiasaan positif yang mendukung disiplin kerja melalui saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan baik antar karyawan dan dengan atasan.

Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan oleh semua karyawan, baik pimpinan maupun bawahan, agar tidak melanggar kebijakan yang berlaku dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## 2.5 Kepuasan Kerja

### 2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis. Setiap pekerja mengharapkan kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi produktivitas yang diharapkan manajer, sehingga manajer perlu memahami langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan (Nurwati, 2021).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya (Nabawi, 2019).

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan konsep tunggal. Seseorang bisa puas dengan satu aspek pekerjaan tetapi tidak dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Priska, 2020).

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif dan bahagia yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Ini mencakup perasaan nyaman, senang, dan bangga terhadap tugas-tugas yang

dikerjakan, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, motivasi dan produktivitas cenderung meningkat, sementara tingkat stres dan kelelahan dapat berkurang (Rijanti, 2020).

Kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan atau dibutuhkan karyawan dari pekerjaan mereka dengan apa yang sebenarnya mereka terima. Aspek-aspek seperti kompensasi, peluang pengembangan karir, keseimbangan kerja-hidup, dan pengakuan atas prestasi merupakan faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, kepuasan kerja biasanya meningkat, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja secara positif (Abas, 2021)

Bagi organisasi, kepuasan kerja penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan membuat perilaku karyawan dalam bekerja lebih efektif. Perilaku karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi harus diperhatikan, selain penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan teknologi. Ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan situasi yang tidak menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu. Ketidakpuasan dapat menyebabkan perilaku agresif atau menarik diri dari lingkungan sosial, seperti berhenti dari perusahaan, bolos, atau menghindari aktivitas organisasi. Perilaku agresif bisa berupa sabotase, sengaja membuat kesalahan, menentang atasan, atau melakukan pemogokan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang berhubungan dengan produktivitas kerja dan ketidakpuasan sering dikaitkan

dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan ketidakpuasan tinggi lebih mungkin melakukan sabotase dan agresi pasif.

### 2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja memainkan peranan yang sangat penting dalam menilai tingkat kepuasan karyawan. Indikator ini membantu mengidentifikasi sejauh mana karyawan merasa puas atau tidak puas dengan kondisi pekerjaan mereka. Indikator-indikator kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa aspek sebagai berikut (Nurwati, 2021):

1. *Upah*: Karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan menerima upah yang sesuai dengan kinerjanya, termasuk kemungkinan kenaikan gaji.
2. *Promosi*: Aspek ini menilai kepuasan karyawan terkait kebijakan promosi dan kesempatan untuk memperoleh promosi. Kebijakan promosi harus diterapkan secara adil, sehingga setiap karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik memiliki kesempatan yang setara untuk mendapatkan promosi.
3. *Supervisi*: Aspek ini mengukur kepuasan karyawan terhadap atasan mereka. Karyawan cenderung merasa lebih puas bekerja di bawah atasan yang mendukung, pengertian, hangat, dan memberikan pujian atas kinerja yang baik, dibandingkan dengan atasan yang acuh tak acuh, kasar, atau terlalu fokus pada pekerjaan tanpa memperhatikan karyawan.
4. *Benefit*: Aspek ini mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa puas dengan tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan harus diberikan secara adil dan sebanding dengan kontribusi karyawan.

5. *Contingent Rewards*: Aspek ini menilai kepuasan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Karyawan berharap bahwa usaha dan dedikasi mereka untuk kemajuan perusahaan dihargai dengan imbalan yang sesuai.

Dengan memahami indikator-indikator tersebut, pimpinan dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai kepuasan kerja karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan tersebut.

### **2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang kontribusinya terhadap kepuasan tersebut bergantung pada karakteristik individu setiap karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi (Maini & Tanno, 2021):

1. Faktor Individual: Meliputi aspek-aspek seperti usia, kesehatan, dan harapan pribadi.
2. Faktor Sosial: Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan terhadap pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan interaksi dalam masyarakat.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan: Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Selain itu, faktor ini juga mencakup penghargaan terhadap keterampilan, hubungan sosial dalam pekerjaan, penyelesaian konflik antarpribadi, serta perasaan diperlakukan secara adil baik dalam konteks pribadi maupun tugas.

Faktor-faktor berikut yang mempengaruhi kepuasan kerja (Maini & Tanno, 2021):

1. Kesempatan untuk Maju: Adanya peluang untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan keterampilan selama bekerja.
2. Keamanan Kerja: Faktor ini berkontribusi pada kepuasan kerja dengan menciptakan rasa aman bagi karyawan.
3. Gaji: Meskipun gaji yang tinggi dapat mengurangi ketidakpuasan, kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan besaran gaji yang diterima.
4. Perusahaan dan Manajemen: Manajemen yang baik dan perusahaan yang memberikan kondisi kerja yang stabil merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja.
5. Pengawasan: Pengawasan yang buruk dapat berdampak negatif pada absensi dan tingkat turnover karyawan.
6. Faktor Instrinsik dari Pekerjaan: Atribut pekerjaan yang memerlukan keterampilan tertentu, tingkat kesulitan, serta rasa bangga terhadap tugas dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
7. Kondisi Kerja: Meliputi kondisi fisik tempat kerja, seperti ventilasi, pencahayaan, fasilitas kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan: Merupakan faktor yang sulit dikuantifikasi tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti interaksi sosial yang positif di tempat kerja.
9. Komunikasi: Komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen, termasuk kesediaan atasan untuk mendengarkan, memahami, dan mengakui pendapat serta prestasi karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja.

10. Fasilitas: Fasilitas tambahan seperti layanan kesehatan, cuti, dana pensiun, atau perumahan dapat meningkatkan rasa puas jika dipenuhi dengan baik.

## **2.6 Penelitian Sebelumnya**

### **2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ilfi Nur Diana, Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati, dan Arga Hendra Ertanto pada tahun 2021 bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dengan fokus khusus pada peran kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi. Penelitian ini memiliki empat tujuan utama, yaitu: (1) mengidentifikasi pengaruh langsung kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan; (2) mengevaluasi dampak langsung kepemimpinan demokratis terhadap budaya organisasi; (3) mengukur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; dan (4) menguji peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode survei, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 106 pegawai di Dinas Pendidikan Jawa Timur, dan dianalisis menggunakan analisis jalur dengan perangkat lunak SPSS. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, juga berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, dan budaya organisasi pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan. Lebih lanjut, budaya organisasi



ditemukan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan. Kelemahan dari penelitian ini termasuk keterbatasan ruang lingkup yang hanya mencakup satu instansi di Jawa Timur dan kemungkinan bias responden dari kuesioner. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar. Kesamaan antara kedua penelitian terletak pada pengkajian budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan penggunaan metode survei serta analisis jalur, sementara perbedaannya terletak pada penambahan variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja dalam penelitian ini serta perbedaan sektor yang diteliti. Penelitian ini berusaha mengatasi keterbatasan penelitian terdahulu dengan memperluas cakupan pada sektor transportasi yang lebih kompleks, diharapkan memberikan wawasan lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan dari penelitian terdahulu mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, dan penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan variabel tambahan, yaitu disiplin kerja dan kepuasan kerja (Diana *et al*, 2021).

2. Dalam kajian literatur ini, penelitian terdahulu yang berjudul "Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable" oleh Diana Nurul Fidyah dan Trias Setiawati (2020) bertujuan untuk menginvestigasi

dampak budaya organisasi (OC) dan keterlibatan karyawan (EE) terhadap kepuasan kerja (JS) dan kinerja karyawan (EP), serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara OC dan EP serta EE dan EP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan mengumpulkan data dari 52 karyawan PT Telkom Indonesia di Yogyakarta melalui kuesioner, kemudian menganalisis data dengan uji-t, uji-F, analisis regresi linear berganda, dan analisis jalur. Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi dan keterlibatan karyawan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi serta keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan. Kelemahan dari penelitian ini meliputi sampel yang terbatas pada satu lokasi, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dan lokasi penelitian, serta membandingkan hasil di konteks yang berbeda seperti PT. Trikayana Transport Denpasar. Perbandingan dengan penelitian lain menunjukkan adanya persamaan dalam variabel yang diteliti, yakni budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta pendekatan kuantitatif yang digunakan. Namun, penelitian baru menambahkan variabel disiplin kerja yang tidak ada dalam penelitian sebelumnya dan berfokus pada konteks perusahaan transportasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, tetapi

juga menambahkan perspektif baru dengan memasukkan disiplin kerja dalam konteks yang berbeda, yaitu PT. Trikayana Transport Denpasar. Temuan dari penelitian terdahulu mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang relevan dengan tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang berbeda (Fidyah & Setiawati, 2020).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mohsen Bahmani Oskooee dan Ian Wooton, yang dipublikasikan oleh PT Radja Intercontinental Publishing, berjudul "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Compensation as an Intervening Variable" Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut difokuskan pada pegawai di Kantor Perumahan dan Kebersihan Kota Wisconsin-Milwaukee dan mengkaji pengaruh langsung budaya organisasi serta pengaruh tidak langsung melalui kompensasi terhadap kinerja karyawan. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode sensus, melibatkan seluruh populasi penelitian yang berjumlah 30 pegawai di kantor tersebut. Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik, termasuk uji-t, uji-F, dan analisis jalur, untuk menilai efek langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi serta kinerja karyawan. Namun, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan efek tidak langsung dari budaya organisasi melalui kompensasi lebih kecil dibandingkan dengan efek langsungnya. Kelemahan dari penelitian ini termasuk sampel yang terbatas hanya pada 30 pegawai dari satu lokasi, yang dapat mengurangi generalisasi temuan. Selain itu, fokus pada satu lokasi menghambat relevansi temuan untuk konteks yang lebih luas atau industri yang berbeda. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah memperluas sampel dengan melibatkan berbagai lokasi dan konteks industri berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif dan komprehensif. Perbandingan dengan penelitian ini, yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar," menunjukkan bahwa kedua penelitian mempelajari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik. Namun, penelitian ini menambahkan variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan penelitian sebelumnya hanya fokus pada budaya organisasi dan kompensasi. Penelitian ini dilakukan pada PT. Trikayana Transport Denpasar, sebuah perusahaan transportasi umum di Bali, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di Wisconsin-Milwaukee dan fokus pada kantor perumahan

dan kebersihan. Temuan dari penelitian terdahulu mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar. Penelitian ini memperluas wawasan dengan memasukkan variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja serta mengkaji faktor-faktor tersebut dalam konteks perusahaan transportasi (Oskoee & Wooton, 2020).

4. Penelitian oleh Mohammed Sani Abdullah, Kavitha Ramana, dan Sakiru Adebola Solarin pada tahun 2021 berjudul "Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector" bertujuan menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan di kalangan staf akademik universitas swasta di Malaysia. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dengan fokus pada konteks universitas swasta yang sering kurang mendapat perhatian dalam studi sejenis. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain cross-sectional, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada staf akademik dan dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan bahwa keterlibatan karyawan berperan

sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Interpretasi temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, serta keterlibatan karyawan sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain fokus pada universitas swasta di Malaysia yang mungkin membatasi generalisasi hasil untuk sektor atau negara lain, serta potensi bias subjektif dari kuesioner dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan atau faktor eksternal. Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam hubungan tersebut, relevan dengan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar. Penelitian ini dapat memperluas pemahaman dengan melibatkan berbagai jenis perusahaan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, serta memberikan wawasan baru mengenai konteks sektor transportasi (Abdullahi *et al.*, 2021).

5. Dalam penelitian berjudul "Organizational Commitment and Civil Servants Performance: The Contribution of Intelligence, Local Wisdom and Organizational Culture" yang dipublikasikan pada tahun 2021 oleh Syamsul Bahri, Mansyur Ramly, Achmad Gani, dan St. Sukmawati, tujuan utama adalah menganalisis pengaruh kecerdasan, kearifan lokal,

dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi serta kinerja pegawai negeri. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kecerdasan, kearifan lokal, dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dengan fokus pada pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo dan melibatkan sampel sebanyak 375 pegawai dari 11 SKPD. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 18. Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kecerdasan dan kearifan lokal memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kecerdasan dan kearifan lokal mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Interpretasi temuan menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi tidak berkontribusi positif terhadap kinerja, hal ini lebih menunjukkan perlunya perbaikan dalam indikator budaya yang ada. Di sisi lain, kecerdasan dan kearifan lokal yang kuat dapat meningkatkan komitmen pegawai yang pada akhirnya memperbaiki kinerja mereka. Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan, seperti keterbatasan pada sampel pegawai di satu lokasi dan potensi bias subjektif dari kuesioner, serta tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk perbaikan

penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan ke sektor lain dan mempertimbangkan faktor-faktor tambahan seperti gaya kepemimpinan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai serta pertimbangan faktor mediasi, namun berbeda dalam hal lokasi dan jenis perusahaan yang diteliti serta metode analisis yang digunakan. Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa kecerdasan, kearifan lokal, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, yang relevan untuk eksplorasi bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja di sektor transportasi seperti PT. Trikayana Transport Denpasar (Bahri *et al.*, 2021).

### **2.6.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yani Maryani, Mohammad Entang, dan Martinus Tukiran pada tahun 2021 dengan judul "The Relationship between Work Motivation, Work Discipline, and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City" bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota Bogor. Penelitian ini melibatkan 158 karyawan non-pemimpin berstatus ASN dengan sampel sebanyak 114 karyawan yang dipilih menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan inferensial, serta teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala penilaian. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis statistik deskriptif dan



inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi  $r_{y.1} = 0.531$  (hubungan "sedang"), antara disiplin kerja dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi  $r_{y.2} = 0.676$  (hubungan "kuat"), serta antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi ganda  $r_{y1.2} = 0.810$  (hubungan "sangat kuat"). Motivasi kerja berkontribusi 28.2% terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berkontribusi 45.6%, dan kombinasi keduanya berkontribusi 65.6%. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti cakupan yang terbatas hanya pada karyawan non-pemimpin, penggunaan kuesioner yang dapat menyebabkan bias jawaban, serta tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar" bertujuan untuk mengatasi keterbatasan tersebut dengan mempertimbangkan faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja selain motivasi kerja dan disiplin kerja, serta melibatkan seluruh karyawan PT. Trikayana Transport Denpasar untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti wawancara dan observasi digunakan untuk mengurangi bias responden. Kedua penelitian ini memiliki persamaan dalam meneliti hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun penelitian ini juga mencakup variabel

tambahan seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja. Tinjauan pustaka ini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian terdahulu memberikan dasar yang kuat untuk menambahkan variabel tambahan dan memperluas cakupan penelitian. Dengan memahami dan mengatasi kelemahan dari penelitian terdahulu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dan relevan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar (Maryani *et al.*, 2021).

2. Penelitian yang berjudul "Employee Performance: Education, Training, Experience, and Work Discipline," yang dilakukan oleh Yandra Rivaldo dan Septa Diana Nabella pada tahun 2023, bertujuan mengevaluasi pengaruh pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Infineon Technologies Batam. Metode regresi berganda diterapkan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari 87 karyawan melalui survei dan wawancara, dengan perangkat lunak SPSS sebagai alat analisis. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei, dimana kuesioner digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Analisis data melibatkan uji validitas, reliabilitas, normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas, serta uji hipotesis menggunakan uji t dan uji F, dengan  $R^2$  untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Temuan utama menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan,

pengalaman, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 94,9% terhadap kinerja. Meskipun memberikan wawasan berharga, penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk lingkup yang terbatas pada satu perusahaan dan tidak mempertimbangkan beberapa variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar" dapat mengatasi keterbatasan tersebut dengan memperluas lingkup penelitian ke berbagai perusahaan dan sektor serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini relevan karena fokus pada kinerja karyawan dengan metode kuantitatif, namun berbeda dalam variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, dibandingkan dengan pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan disiplin kerja pada penelitian terdahulu. Perbandingan hasil penelitian terdahulu dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan menjelaskan bagaimana variabel tambahan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar, serta mengisi celah dalam literatur yang ada (Rivaldo & Nabella, 2023).

3. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yoel Brando Sitopu, Kevin Arianda Sitinjak, dan Fenny Krisna Marpaung pada tahun 2021, berjudul "The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance," bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi

terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan di PT. Sinar Jernih Suksesindo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi dan mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 130 karyawan sebagai sampel penelitian. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan keabsahan dan keandalan data. Desain penelitian ini adalah survei dengan pendekatan kuantitatif, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh populasi karyawan (saturated sampling) dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi masing-masing variabel  $< 0.001$ . Hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian serius pada faktor motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan seperti hanya terbatas pada satu perusahaan, potensi bias responden dalam penggunaan data primer melalui kuesioner, dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian dapat melibatkan lebih dari satu perusahaan, menggunakan metode triangulasi data untuk meminimalkan bias responden, dan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam analisis. Tinjauan ini relevan dengan penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trikayana Transport Denpasar," karena mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memperluas cakupan dan variabel penelitian dengan menambahkan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja, menggunakan metode triangulasi data, sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang lebih valid dan andal (Sitopu *et al.*, 2021).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Riut Iptian, Zamroni, dan Riyanto Efendi pada tahun 2020 dengan judul "The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance" bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu. Studi ini berfokus pada dua variabel utama, yaitu disiplin kerja dan kompensasi, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah *ex-post facto* dengan pendekatan kuantitatif, dimana data dikumpulkan melalui teknik total sampling yang melibatkan 40 karyawan sebagai responden. Desain penelitian berupa survei dengan pendekatan kuantitatif, dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0.552 dan nilai *t* hitung 3.214 pada tingkat signifikansi 5% ( $p = 0.003$ ), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kompensasi

juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0.603 dan nilai t hitung 3.945 pada tingkat signifikansi 5% ( $p < 0.001$ ), menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Secara simultan, disiplin kerja dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 34.4%, sedangkan 65.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Kelemahan penelitian ini meliputi keterbatasan pada satu perusahaan, potensi bias responden akibat penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya sumber data, dan terbatasnya variabel yang diteliti. Penelitian selanjutnya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trikayana Transport Denpasar" mengatasi keterbatasan tersebut dengan tetap fokus pada satu perusahaan, menggunakan metode triangulasi data untuk meminimalkan bias responden, dan menambahkan variabel seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini relevan karena mendukung hipotesis bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, serta memberikan dasar yang kuat untuk analisis di PT. Trikayana Transport Denpasar (Iptian *et al.*, 2020).

5. Penelitian yang dilakukan oleh Angga Pratama pada tahun 2022 berjudul Effect Of Work Discipline And Physical Work Environment On Employee Performance At The Management Agency Of Wisma

Gading Permai Apartments North Jakarta bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh disiplin kerja dan lingkungan fisik kerja terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Apartemen Wisma Gading Permai, Jakarta Utara, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik sampling jenuh, melibatkan 90 responden. Data dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis. Desain penelitian ini menggunakan survei dengan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis data melibatkan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas), regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan fisik kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, disiplin kerja dan lingkungan fisik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 52,9%, sisanya 47,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan fisik kerja memiliki pengaruh positif. Kombinasi dari kedua variabel ini secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, penelitian

ini memiliki beberapa kelemahan dan keterbatasan, seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan hanya mencakup disiplin kerja dan lingkungan fisik kerja, sementara masih banyak faktor lain yang berkontribusi. Penelitian hanya fokus pada karyawan di Badan Pengelola Apartemen Wisma Gading Permai, Jakarta Utara, dan sampel hanya terdiri dari 90 responden, sehingga jawaban responden mungkin tidak mencerminkan situasi sebenarnya. Penelitian ini mengatasi beberapa keterbatasan dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan untuk meningkatkan generalisasi hasil, menggunakan metode triangulasi data untuk meminimalkan bias responden, dan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian terdahulu ini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini relevan dengan penelitian saat ini yang bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian saat ini adalah keduanya mengevaluasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan pendekatan kuantitatif serta analisis regresi untuk menguji hipotesis. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu fokus pada lingkungan fisik kerja, sementara penelitian saat ini



menambahkan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian terdahulu menggunakan sampel 90 responden, sementara penelitian saat ini mungkin melibatkan lebih banyak responden untuk meningkatkan validitas hasil. Tinjauan ini mendukung hipotesis bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, memberikan dasar yang kuat untuk penelitian ini di PT. Trikayana Transport Denpasar (Pratama, 2022).

### **2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian oleh Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan yang diterbitkan pada tahun 2020 dengan judul "*Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries*" bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nesinak Industries, sebuah perusahaan yang bergerak dalam produksi suku cadang otomotif dan elektronik. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 88 responden dari departemen produksi. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, dengan uji t untuk mengukur pengaruh parsial dan uji F untuk menguji pengaruh simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.586 dan t hitung sebesar 5.270 ( $p < 0.05$ ). Variabel kepuasan kerja juga

menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.423 dan t hitung sebesar 3.513 ( $p < 0.05$ ). Secara simultan, baik lingkungan kerja maupun kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 213.404 ( $p < 0.05$ ). Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain hanya mencakup satu perusahaan, potensi bias responden akibat penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya alat pengumpulan data, serta keterbatasan pada dua variabel yang diteliti. Penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar" dapat mengatasi keterbatasan tersebut dengan menambahkan variabel budaya organisasi dan disiplin kerja, serta menggunakan metode triangulasi data untuk mengurangi bias responden dan meningkatkan validitas hasil. Selain itu, penelitian ini mengkaji konteks spesifik di PT. Trikayana Transport Denpasar, sebuah perusahaan transportasi, sedangkan penelitian terdahulu berfokus pada PT. Nesinak Industries dalam industri manufaktur. Penelitian ini juga mempertimbangkan data kinerja, absensi karyawan, dan wawancara dengan manajemen untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mendukung hipotesis bahwa variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, serta memberikan wawasan tambahan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan di PT. Trikayana Transport Denpasar (Badrianto & Ekhsan, 2020).

2. Penelitian oleh Dorothea Wahyu Ariani yang diterbitkan pada tahun 2023 berjudul "*Relationship Model of Compensation, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance*" bertujuan untuk mengkaji model hubungan antara kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta, Indonesia, dengan melibatkan 520 karyawan perusahaan pemerintah. Penelitian ini mengidentifikasi bagaimana ketiga variabel—kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja—berhubungan dengan kinerja karyawan serta mengeksplorasi peran motivasi sebagai variabel mediator antara kompensasi finansial dan kinerja karyawan. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan model mediasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diisi oleh karyawan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung dan mediasi antara variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Model mediasi mengungkapkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang meningkatkan hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja karyawan. Meskipun motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan kerja itu sendiri tidak selalu menjamin peningkatan kinerja. Kelemahan dari penelitian ini meliputi

penggunaan data potong lintang yang dapat mempengaruhi keakuratan model mediasi, serta potensi bias akibat penggunaan penilaian diri oleh responden. Selain itu, jumlah responden yang terbatas dapat membatasi generalisasi hasil penelitian. Penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa kompensasi finansial yang memadai penting untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, karena kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan mengenai "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar" mengatasi beberapa keterbatasan dari penelitian terdahulu dengan menambahkan variabel budaya organisasi dan disiplin kerja, serta menggunakan metode triangulasi data untuk mengurangi bias dan meningkatkan validitas hasil. Berbeda dengan penelitian Ariani yang fokus pada kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja, penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor budaya organisasi dan disiplin kerja yang dapat memberikan pandangan lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini mempertimbangkan konteks spesifik PT. Trikayana Transport Denpasar, sebuah perusahaan transportasi, serta data kinerja dan absensi karyawan yang memberikan gambaran yang lebih luas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi, disiplin

kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dan menambah wawasan dengan mempertimbangkan variabel-variabel tambahan serta konteks perusahaan yang lebih spesifik (Ariani, 2023).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sidabutar, Rahmat Syah, dan Anindita 2020 berjudul "*The impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance*" bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan, dengan menggunakan metode kuantitatif melalui survei online yang melibatkan 150 karyawan dan dianalisis menggunakan SPSS serta *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; namun, motivasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengidentifikasi keterbatasan seperti cakupan yang terbatas pada satu perusahaan di Jakarta serta potensi bias dari kuesioner, dan menyarankan perluasan sampel dan penggunaan metode pengumpulan data yang beragam untuk meningkatkan akurasi. Penelitian ini relevan dalam mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan, sekaligus memberikan wawasan tambahan tentang motivasi. Penelitian ini dapat dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada

PT. Trikayana Transport Denpasar" yang fokus pada variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dalam konteks yang berbeda. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif, namun penelitian ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel baru dan memperluas cakupan geografi serta industri untuk mengatasi keterbatasan yang ada dan meningkatkan validitas hasil, serta menawarkan wawasan lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar (Sidabutar *et al.*, 2020).

4. Penelitian oleh Carvalho, Riana, dan Soares (2020) dengan judul "*Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance*" bertujuan untuk mengeksplorasi dampak motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, melibatkan 505 karyawan dari enam lokasi berbeda di Cooperativa Café Timor di Timor-Leste. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner, serta analisis data menggunakan teknik deskriptif dan pendekatan berbasis varians dengan alat analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, dan kepuasan kerja juga berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya motivasi dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat memperbaiki performa perusahaan, serta konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya mengenai keterkaitan

antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan seperti cakupan sampel yang terbatas pada satu perusahaan di Timor-Leste dan teknik pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner dan wawancara, yang mungkin tidak mencakup seluruh aspek motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dapat mengatasi keterbatasan ini dengan memperluas cakupan sampel melibatkan berbagai industri atau lokasi geografis dan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti observasi langsung dan studi kasus, sehingga memberikan pandangan yang lebih komprehensif. Persamaan dengan penelitian Carvalho *et al.* terletak pada tujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, serta penggunaan metode kuantitatif. Perbedaan utama termasuk fokus penelitian yang pada Carvalho *et al.* terletak pada motivasi, sedangkan penelitian lain mencakup budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi dan metode pengumpulan data yang lebih luas. Penelitian ini memperbaiki keterbatasan tersebut dengan melibatkan PT. Trikeyana Transport sebagai konteks lokal yang relevan dan menggunakan data penilaian kinerja serta absensi untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja karyawan. Kesimpulannya, penelitian Carvalho *et al.* memberikan dasar yang kuat mengenai hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, yang relevan dengan penelitian lain dan dapat diperkuat melalui penggunaan data

yang lebih bervariasi serta cakupan yang lebih luas (Carvalho *et al.*, 2020).

5. Penelitian yang dilakukan oleh Karosa, Soleman, dan Mustafa (2023) dengan judul *“The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Performance of Waste Transporters at the Environmental Service in Ternate City”* bertujuan untuk menganalisis dampak kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengangkut sampah di Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini mengumpulkan data primer melalui kuesioner dan wawancara dengan 102 responden serta data sekunder dari jurnal, buku, dan data instansi terkait, dan menganalisis data menggunakan uji t, uji F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Temuan utama menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan, yang berarti peningkatan kepuasan kerja justru dapat menurunkan kinerja. Kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja kerja. Karyawan yang merasa kompensasi mereka tidak memadai menunjukkan kebutuhan untuk peningkatan, sementara karyawan dengan kepuasan kerja rendah cenderung memiliki kinerja yang lebih buruk, yang mungkin terkait dengan burnout atau kurangnya motivasi. Kelemahan dari penelitian ini terletak pada tidak memperhitungkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja, seperti lingkungan kerja fisik atau budaya organisasi, serta penggunaan sampel yang terbatas pada satu



jenis pekerjaan. Penelitian yang dilakukan berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trikayana Transport Denpasar, akan memperluas cakupan dengan menambahkan variabel budaya organisasi dan disiplin kerja, di samping kepuasan kerja, serta melibatkan data kuantitatif dan kualitatif yang mencakup data absensi dan penilaian kinerja spesifik untuk perusahaan transportasi. Penelitian ini berbeda dari penelitian terdahulu karena mencakup variabel tambahan yang belum dibahas dan berfokus pada sektor transportasi, sementara penelitian terdahulu berfokus pada layanan lingkungan. Meskipun kedua penelitian menganalisis pengaruh variabel terhadap kinerja karyawan dan menggunakan metode kuantitatif serta analisis statistik, penelitian ini berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan serta rekomendasi yang lebih holistik untuk meningkatkan kinerja di PT. Trikayana Transport Denpasar (Karosa *et al.*, 2024).