

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti lain, berikut ringkasan penelitian terdahulu :

Tabel 2.1  
Penelitian-penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti               | Judul                                                                                                               | Variabel Penelitian                                         | Metode Penelitian         | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Wardiman Mokodompit (2016)  | Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar | Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja, dan Kinerja             | Regresi Linier Berganda   | Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah variabel kepuasan kerja diantara kedua variabel dengan nilai t-hitung (5,141) > t-tabel (2,005). Sedangkan variabel budaya organisasi tidak signifikan dengan nilai thitung (1,098) < t-tabel (1,672). |
| 2  | Wardiman Mokodompit (2016)  | Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos indonesia (persero) cabang makassar | budaya organisasi, kepuasan kerja Interaksional dan kinerja | Analisis regresi berganda | Variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                  |
| 3  | Oxy Rindiantika Sari (2018) | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja                                                                            | Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan Organizational         | Analisis SEM              | kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap                                                                                                                                                                                                                  |

|   |                             |                                                                                                                  |                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                             | Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening                                 | Citizenship Behavior                                               |                                | Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 4 | <i>Afshin Bazgir (2018)</i> | <i>A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the Organizational Citizenship Behavior</i> | <i>Organizational Justice and Commitment on the Organizational</i> | <i>path analysis</i>           | Keadilan organisasi secara langsung dan tidak langsung (melalui peran mediator dari komitmen organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi |
| 5 | SA Santosi (2020)           | Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi rajawali pt. Telkom             | budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan             | <i>Regresi Linier Berganda</i> | 1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan<br>2) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan<br>3) keadilan                                          |
| 6 | Lutfi Hasanah (2020)        | Pengaruh Budaya organisasi Dan Keadilan                                                                          | Budaya organisasi, Keadilan                                        | <i>Path analisis</i>           | budaya organisasi berpengaruh positif terhadap                                                                                                                                                 |

|   |                      |                                                                                                                                                |                                                                             |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                      | Distributif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Magelang) | Distributif, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja                            |                                  | kinerja karyawan, keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan |
| 7 | Mei Handayani (2020) | Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Frj global concept jepara)       | budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                              |

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2012) merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2012) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan dilingkungan kerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut Handoko (2014) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam

sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi.

Berdasarkan pendapat di atas kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, sikap tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian dan hubungan sosial karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2012) sebagai berikut :

1. Kerja itu sendiri

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Bayaran

Bayaran lebih banyak menyebabkan ketidak-puasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

### 3. Kenaikan jabatan

Adanya kenaikan jabatan bagi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

### 4. Pengawasan

Aktifitas pengawasan dilakukan secara objektif berarti bersifat faktual, solutif berarti adanya penyelesaian masalah, dan komunikatif artinya mudah dipahami..

### 5. Rekan kerja

Rekan kerja dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja

## **2.2.2 Budaya Organisasi**

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

Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli :

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda – beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing – masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Menurut Sedarmayanti (2014) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang

timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini.

Budaya Organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari Ilmu Manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paing vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai – nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda – beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

Menurut Robbins (2014) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analistis, dan perhatian pada hal - hal detail.



3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan

### **2.2.3 Kinerja**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi atau organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan- kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan

tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab. Menurut Malthis dan Jackson (2008), kerja adalah usaha yang ditunjukkan untuk memproduksi atau mencapai hasil. Dan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Menurut Malthis dan Jackson (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, yaitu  
Memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaannya
2. Tingkat usaha yang dicurahkan, Bekerja keras sesuai target yang dan waktu yang telah ditetapkan dan bekerja keras dengan bersedia kerja lembur

3. Dukungan organisasi, perusahaan mendukung kinerja karyawan melalui pelatihan dan perusahaan mendukung kinerja karyawan dengan melengkapi peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja.

Indikator kinerja menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

a) Kualitas

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

b) Kuantitas

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

c) Ketepatan Waktu

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

d) Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

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

tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Menurut Wijono (2012), kepuasan kerja merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja pada karyawan menyebabkan berbagai masalah terhadap diri karyawan maupun organisasi tempat dia bekerja.

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Robbins (2013) dan Luthans (2010) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

Hal ini didukung hasil penelitian Qustolani (2017) yang membuktikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Penelitian Sari (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Menurut Rizal (2012) mengemukakan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Menurut pendapat Moelyono Djokosantoso (Rizal: 2012), adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Budaya organisasi berdasarkan penelitian Masrukhin dan Waridin (Rizal: 2012) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Masrukhin dan Waridin (Rizal: 2012) menyatakan setiap peningkatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti untuk peningkatan kinerja pegawai..

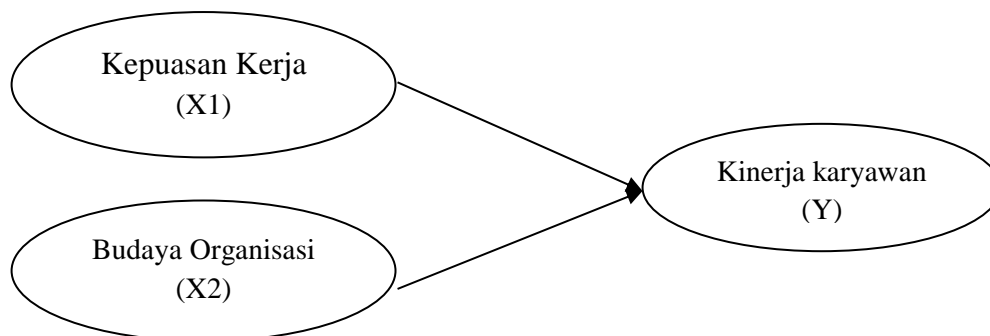
Penelitian Wardiman Mokodompit (2016) membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos indonesia (persero) cabang makassar

## **2.4 Kerangka Konseptual**

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan ataupun instansi. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang

berpengaruh tinggi terhadap tercapainya sebuah tujuan perusahaan maupun instansi. Perusahaan maupun instansi membutuhkan karyawan yang dapat bersikap profesional dalam pekerjaannya. Karyawan sendiri menyadari bahwa mereka harus dapat bersikap profesional karena perusahaan maupun instansi memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini karyawan harus memiliki rasa loyalitas kinerja terhadap perusahaan ataupun instansi tempat mereka bekerja guna tercapainya tujuan dari perusahaan maupun instansi. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan atau instansi. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan dan tercapainya tujuan perusahaan ataupun instansi.

Kinerja yang baik yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Suatu perusahaan diperlukan suatu acuan sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi akan menjadi dasar pemahaman bagi seluruh anggota perusahaan dalam berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kondusif sangat penting dalam mendorong tingkat kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka penelitian maka dapat ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan