

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung¹.

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya². Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan³.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa teori diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil berupa *input* maupun *output* yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya.

¹Wibowo. 2007, *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada Jakarta

²Mangkunegara, Anwa Prabu. 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung. Hlm 67

³Robbin, P. Stephen. 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa, Tim Indeks. Gramedia: Jakarta.

2. Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Dalam mengetahui tingkat kinerja seseorang karyawan dalam suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Seperti yang dikemukakan oleh Robert L Mathis dan John H Jackson⁴, antara lain:

a) Faktor Pendukung Kinerja

1) Kemampuan yang baik

Secara psikologis, kemampuan atau *ability* pegawai terdiri dari atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita

2) Motivasi yang tinggi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3) Dukungan yang diterima

Dukungan yang diterima oleh lingkungan sekitar seperti keluarga, saudara, dan teman ikut memberikan pengaruh yang baik bagi peningkatan kinerja karyawan tersebut.

b) Faktor Penghambat Kinerja

1) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai

Faktor yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah

⁴Mathis R L dan J H Jackson. 2002, *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta

keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut

2) Hubungan dengan organisasi yang tidak baik

Faktor lain yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah hubungan karyawan tersebut dengan organisasi seperti hubungan yang tidak baik kepada karyawan lainnya, atasannya bahkan dengan bawahannya

3. Strategi untuk Meningkatkan Kinerja

Para manajer lini dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka dapat mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan merupakan sebab, maka diperlukan pelatihan. Menurut Mathis dan Jackson⁵ strategi untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

a) Dorongan Positif

Sistem dorongan yang positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini berprinsip pada dua prinsip fundamental yaitu orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka dan dengan memberikan penghargaan yang semestinya. Suatu dorongan yang positif dibangun dengan empat tahap, yaitu:

⁵Mathis R L dan J H Jackson. 2002, *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta

- 1) Lakukan audit kerja
 - 2) Tetapkan standard dan tujuan kerja
 - 3) Berikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya
 - 4) Beri karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja
- b) Program Disiplin Positif
- Beberapa organisasi memperbaiki kinerja melalui penggunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum, program ini memberi tanggung jawab perilaku karyawan di tangan karyawan sendiri. Bagaimanapun program ini memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap mempekerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja dengan baik
- c) Program Bantuan Karyawan
- Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka di tempat kerja. Program bantuan karyawan yang berhasil mempunyai sifat-sifat berikut:
- 1) Dukungan manajemen puncak
 - 2) Dukungan karyawan atau serikat pekerja
 - 3) Kerahasiaan
 - 4) Akses yang mudah
 - 5) Penyelia yang terlatih
 - 6) Pengurus serikat pekerja yang terlatih, jika berada di lingkungan

serikat pekerja

7) Asuransi

8) Ketersediaan banyak layanan untuk bantuan dan referensi

9) Kepemimpinan professional yang terampil

10) Sistem untuk memantau, menilai dan merivisi

d) Manajemen Pribadi

Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relative masih baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Hal ini mengajari orang untuk menjalankan kendali terhadap perilakunya sendiri. Manajemen pribadi dimulai ketika orang menilai permasalahannya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik dalam kaitannya dengan permasalahan itu.

e) Hukuman

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja dan pelanggaran terhadap peraturan semakin meningkat. Ketika diskusi informal atau pengarahan gagal menetralsir perilaku menyimpang ini perlu dilakukan tindakan disiplin formal. Sasaran hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa meliputi konsekuensi material, seperti pemotongan gaji, skorsing disipliner tanpa gaji, penurunan jabatan atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk

nonverbal seperti kerut di dahi dan bahasa tubuh agresif.

4. Kinerja dalam Pandangan Islam

Pekerjaan merupakan suatu kegiatan atau tujuan untuk mendapatkan rizki dan mencapai kelayakan hidup. Jika seseorang mempunyai kekayaan yang melimpah dan ia hidup tanpa harus bekerja, maka ia tidak dapat memahami nilai-nilai kemanusiaan dan tidak mengetahui tugas hidup yang sebenarnya. Sebab sebagai manusia, ia tidak dapat merealisasikan tujuan eksistensinya.

Manusia mempunyai tujuan hidup yakni berjuang di jalan kebenaran dan melawan kebatilan. Misi-misi kebenaran tersebut merupakan misi dalam hal kebaikan, seperti kerja sama produktif dan kasih sayang antar manusia. Menunaikan misi tersebut berarti merealisasikan tujuan hidup manusia. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surah Al-Kahfi ayat 7⁶, yang berbunyi :

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya : Sesungguhnya kami Telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Dalam rangkaian ayat di atas, dijelaskan bahwasannya Allah SWT akan membalas setiap amal perbuatan manusia bahkan lebih dari apa

⁶Departemen Agama RI, *Al Alliy Al-Quran dan Terjemahan*.

yang mereka kerjakan. Artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka dia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan pula bagi organisasinya. Begitu pula sebaliknya jika seseorang tidak dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik pula maka dia tidak akan mendapatkan hasil yang baik pula dari pekerjaannya dan itu merupakan kesia-siaan.

5. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu⁷:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dengan 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

⁷Robbin, P. Stephen. 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa, Tim Indeks. Gramedia: Jakarta.

d) Efektivitas

Merupakan tingkatan 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. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Lateiner dan Levine⁸ disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis⁹. Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Berdasarkan

⁸Lateiner Alfred R, I.S.,Livine. (1980), *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Diterjemahkan oleh : Imam Soedjono. Jakarta: Cemerlang. Hlm:71

⁹Nitisemito, Alex S.(1996), *Manajemen Personalia*, Jakarta : Graha Indonesia. Hlm:118

pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Adapun Al-Qur'an mengajarkan setiap muslim untuk disiplin dalam bekerja, QS Ali'Imran : 31¹⁰

قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : Katakanlah: "Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu." Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

2. Karakteristik Disiplin Kerja

Menurut Levine¹¹, seseorang atau sekelompok orang dapat dikatakan melaksanakan disiplin apabila seseorang atau sekelompok orang tersebut melakukan :

1) Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.

Patuh terhadap jam-jam kerja berarti bekerja sesuai dengan jam-jam yang ditentukan, baik dari jam mulai bekerja, sampai dengan jam pulang kerja.

2) Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.

¹⁰Departemen Agama RI, *Al Alliy Al-Quran dan Terjemahan*.

¹¹Lateiner Alfred R, I.S.,Livine. (1980). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Hlm:83

Pegawai dikatakan disiplin apabila dapat mentaati tata tertib dan patuh terhadap intruksi dari atasan.

- 3) Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan.
Pegawai dikatakan disiplin apabila bekerja mengikuti cara-cara yang telah ditentukan.

3. Indikator

Menurut Sinungan¹² disiplin kerja memiliki 3 indikator yaitu :

- 1) Absensi

Yaitu pendataan ketidak hadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

- 2) Sikap dan Perilaku

Yaitu tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugas dari atasannya

- 3) Tanggung Jawab

Yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

4. Anteseden atau faktor yang mempengaruhi disiplin

Menurut Moekijat¹³ disiplin dapat timbul karena adanya *command discipline* dan *self imposed. self imposed discipline* yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan

¹²Sinungan, Muchdarsyah. (1995). *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm:135

¹³Moekijat. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV Pionir Jaya. Hlm:356

yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri atau disebut motivasi. Sedangkan *command discipline* yaitu disiplin yang diperintahkan. Artinya, disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara “menakutkan” untuk memperoleh pelaksanaan melalui peraturan-peraturan atau budaya yang ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Nitisemito¹⁴ faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada 5 yaitu :

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang ingin dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai atau pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan agar bersungguh-sungguh mengerjakannya. Penjabaran tujuan organisasi sangat berkaitan dengan proses motivasi. Secara umum motivasi merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk melakukan suatu tindakan yang dapat memberikan sesuatu yang dibutuhkan atau diharapkan.

2) Teladan pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahan. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, dan sesuai kata perbuatan.

¹⁴Nitisemito, Alex S.(1996). *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Graha Indonesia. Hlm:112

3) Kesejahteraan

Pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaannya terhadap perusahaan ataupun terhadap pekerjaannya. Kecintaan semakin baik maka kedisiplinan mereka akan baik.

4) Ancaman

Ancaman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka pegawai semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indiscipliner.

5) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan.

5. Konsekuensi atau faktor yang dipengaruhi disiplin kerja

Tu'u¹⁵ mengemukakan beberapa hal yang dapat dipengaruhi oleh disiplin antara lain:

1) Pembangunan kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan

¹⁵Tu'u, Tulus, (2004). *Peran Disiplin pada perilaku dan prestasi Siswa*, Jakarta: Gramedia widiasarana. hlm:38

yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik. Dengan adanya disiplin, maka kepribadian pegawai akan terbentuk dengan baik. Terutama bagi pegawai yang baru di rekrut, karena usia mereka relatif masih muda, sehingga lebih mudah dalam membentuk kepribadian yang disiplin melalui pelatihan-pelatihan yang ada di kantor.

2) Melatih kepribadian

Perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan adanya pelatihan-pelatihan untuk membentuk kedisiplinan maka kepribadian pegawai akan terlatih dan akan menumbuhkan sikap disiplin di dalam diri setiap pegawai.

3) Fungsi menciptakan

Disiplin kerja berfungsi sebagai pembentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya disiplin, maka akan membentuk sikap dan perilaku pegawai untuk selalu mematuhi peraturan yang ada di kantor.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja adalah tindakan sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu¹⁶. Motivasi kerja mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi kerja tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya¹⁷.

Istilah motivasi kerja berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan¹⁸. Motivasi kerja menurut Robbins & Judge¹⁹, mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan.

¹⁶Griffin, Jill. 2003. *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Pelanggan*. Penerbit Erlangga. Jakarta. Hlm:38

¹⁷Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm:138.

¹⁸Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung. Hlm:141

¹⁹Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2007. *Organization Behavior*. Pearson Prentice Hall. Hlm:222

Anwar Prabu Mangkunegara²⁰ juga menjelaskan pengertian motivasi kerja yang terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja perusahaan (*situation*). Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau setuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

2. Hal-hal yang memotivasi orang dalam bekerja

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja dari pada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharap imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dalam mengatasi situasi yang sulit.

Al-Qur'an memotivasi setiap muslim untuk bekerja, dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105²¹ :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

²⁰Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda. Hlm:61

²¹Departemen Agama RI, *Al Alliy Al-Quran dan Terjemahan*.

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Dan dalam Al-Qur'an surat Jumu'ah ayat 10²²:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Seorang pemimpin yang sedang memotivasi karyawannya agar mereka mempunyai motivasi yang baik artinya pemimpin tersebut sedang berusaha untuk menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri karyawan, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Seseorang pemimpin yang sedang memotivasi karyawannya agar mereka mempunyai motivasi yang baik artinya pemimpin tersebut sedang berusaha untuk menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri karyawan, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.

Motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni :

a. Pengaruh Lingkungan Fisik

²²Departemen Agama RI, *Al Alliy Al-Quran dan Terjemahan*.

Dengan adanya suasana atau lingkungan fisik yang baik, maka akan meningkatkan motivasi kerja, hanya saja tidak selalu diperhatikan, karena apabila suatu kondisi sudah relative telah dipenuhi, maka perbaikan kondisi fisik cenderung tidak dihiraukan lagi sebagai motivator, tetapi biasa lebih cenderung pada kondisi atau hal-hal lain.

b. Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap Motivasi

Seseorang dalam bekerja tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima dan dihargai oleh orang lain, lebih-lebih akan berbahagia apabila dapat menerima dan membantu orang lain.

c. Kebutuhan Pribadi

Pada dasarnya setiap karyawan dalam hidupnya dikuasai oleh kebutuhan tertentu yang mendorong mereka untuk bekerja. Setiap orang kebutuhan hidupnya berbeda baik macam kebutuhan maupun prioritasnya. Hal ini bisa ditentukan oleh beberapa faktor, mulai dari latar belakang pendidikan, adat istiadat, lingkungan sosial dan strata sosial.

3. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian yang diteliti oleh Maslow, dijabarkan indikator motivasi kerja. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa²³ terdiri dari:

1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological-need*)

²³Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu. Hlm:102

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

2) Kebutuhan rasa aman (*safety need*)

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

3) Kebutuhan sosial (*social-need*)

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

4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

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

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

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan

potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori kebutuhan McClelland dalam Robbins²⁴ (*McClelland's theory of need*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dikatakan bahwa prestasi (*achievement*) kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan *reward* cenderung lebih sering muncul. McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*): dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

²⁴Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Hlm:232

- 2) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian prestasi. Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Individu berprestasi tinggi bukanlah penjudi, mereka tidak suka berhasil secara kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan sebuah masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan daripada menyerahkan hasil pada kesempatan atau tindakan individu lain, yang penting mereka menghindari apa yang mereka anggap

sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. Mereka lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan menengah²⁵.

4. Efek Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan²⁶. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, dan sanggup bekerja dengan baik. Adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang timbul dari seorang karyawan dalam bekerja, dimana digunakan sebagai kekuatan atau tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan, agar memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Menurut Robbins & Judge²⁷ apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan²⁸ yang

²⁵Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Hlm:232

²⁶Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2007. *Organization Behavior*. Pearson Prentice Hall. Hlm:222

²⁸Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta:

mengatakan bahwa salah satu tujuan dengan adanya motivasi kerja adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan sehingga tercipta kegairahan kerja agar dapat bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

D. Kepuasan

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan kerja menurut Martoyo²⁹, pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap tenaga kerja/pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Bumi Aksara. Hlm:142

²⁹Martoyo, Susilo. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
Hlm:115

Jewell & Siegell dalam Idrus³⁰ mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Lebih lanjut diungkap bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan yang tidak. Menurut Handoko³¹ kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Blum dalam As'ad³² kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk dalam As'ad³³, pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1) *Discrepancy Theory*

Discrepancy theory yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan

³⁰Idrus, M. 2006. *Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. Jurnal*. Universitas Diponegoro. Hlm:96

³¹Handoko, T. Tani. 2000. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. Hlm: 104

persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “*discrepancy*”, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2) *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963. Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad, teori elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu:

- a) *Input* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan.
- b) *Out Comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, simbol, dan penghargaan.
- c) *Comparison Person* adalah dengan membandingkan *input*, *out comes* terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang

tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/ gaji yang diinginkan. Selain itu, menurut Locke tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan

3) *Two Factor Theory*

Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg membagi situasi yang memengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggungjawab. Kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar pegawai. Menurut Herzberg, perbaikan terhadap kondisi dalam kelompok *dissatisfies* ini akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

3. Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam As'ad³⁴, faktor kepuasan kerja antara lain: maju, yaitu ada atau tidak adanya kesempatan dari perusahaan. Kesempatan untuk usaha untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- 1) Kesempatan untuk maju. Ada atau tidaknya kesempatan dari perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Keadaan yang aman akan sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Jika gaji diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan .
- 5) Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, *supervisor* adalah seseorang yang diposisikan atau dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang baik dapat berakibat absensi dan *turnover*.

³⁴As'ad , Moch. 1995. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti. Hlm:114

- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya serta kebanggaan atas tugas, akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.
- 7) Kondisi kerja. Kondisi kerja adalah keadaan dari lingkungan kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Keadaan sosial yang mengacu pada salah satu sikap dalam pekerjaan yang dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 9) Komunitas. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menciptakan rasa puas terhadap kerja.
- 10) Fasilitas. Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas penunjang dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi fasilitas kesehatan, cuti, dan pensiun, atau perumahan yang merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Kepuasan Kerja Dalam Pandangan Islam

Islam memelihara kepentingan bersama dalam suatu organisasi yaitu atasan dan bawahan. Selaku atasan tidak boleh melakukan penzaliman kepada bawahan, misalnya dalam hal pemberian gaji ketika

seseorang bekerja. Jika karyawan tidak dibayar sesuai dengan gaji yang sepadan, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. Maka dalam hal ini, kepuasan karyawan adalah hal yang utama.

Dalam ajaran islam, jika membahas kepuasan kerja maka yang akan muncul adalah konsep ikhlas, sabar dan syukur dimana sebagai proses bekerja yang dengan hal ini akan memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur, maka akan ada nilai *satisfaction* (kepuasan) tertentu yang diperoleh. Maka dari itu, rasa kepuasan yang telah ada hendaknya selalu ditumbuhkan dengan selalu melihat kebawah, sesuai dengan QS. Ibrahim: 7³⁵, yaitu:

وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رُبُّكُمْ لِيُنْزِلَنَّ عَلَيْكُمْ لَقِيْلًا مِّنْ سَمَوَاتِهِمْ تَطْرُقُ عَلَى الْأَعْيُنِ وَأَنْ يَّسْمَعُوا سَمْعًا وَلَا يَرَوْا بَصِيْرًا وَلَا يَشْعُرُونَ وَأَلْفُ عَشْرٍ أَهْوَىٰ مِنْهَا خَيْرٌ لِّمَنْ رَّبَّنَا عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya : Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan;

"Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Terkait dengan ayat di atas, hendaknya setiap karyawan muslim tidak terlalu mementingkan materi saja, tetapi harus disertai dengan keikhlasan, sabar serta senantiasa bersyukur. Sehingga ketika bekerja dengan sepenuh hati secara tidak langsung akan merasakan kepuasan tersendiri dalam bekerja.

Berbagai sarana telah disediakan bagi tumbuhnya rasa syukur,

⁶⁴ Ibid hlm 115

sabar dan ikhlas dalam diri, baik berupa kenikmatan ataupun ujian, bertafakkur terhadapnya, mengevaluasi diri dan melihat dari dekat ujian yang ditimpakan hingga selalu *berhusnuzhan* kepada Allah. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, atasan yang kurang peduli, rekan kerja yang membuat kurang nyaman dan lain sebagainya bukanlah suatu bencana tetapi lebih kepada ujian yang dijanjikan Allah SWT yang akan berbuah pada meningkatnya kualitas (kesadaran) iman dalam bekerja, sehingga hidup akan tetap optimis untuk maju.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins⁶⁵ indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2) Kepuasan terhadap Gaji

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Kepuasan terhadap Kesempatan atau Promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan

⁶⁵ibid hlm 233

memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4) Kepuasan terhadap Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

E. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge³⁷ budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan Moorhead³⁸, budaya organisasi diartikan sebagai, seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan

³⁷Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Diterjemahkan oleh: Angelica, Diana., Cahyani, Ria., & Rosyid, Abdul. Jakarta: Salemba Empat. Hlm:225

³⁸Moorhead, Gregory, dan Griffin. (1995). *Organizational Behavioral : Managing People and Organization*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Co. Hlm:246

melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Tidak semua budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan islam. Syariat islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing yang datang. Islam menganjurkan agar umat islam menghargai waktu, walaupun memiliki perspektif yang berbeda dengan orang barat. Dalam al-Qur'an surah Al-Dzariyat ayat 56³⁹ Allah swt berfirman:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya : Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.

Dari ayat tersebut kita bisa memahami tentang budaya bahwa budaya memiliki peranan waktu dalam ajaran Islam dan bermanfaat buat kita semua untuk kita lakukan dalam budaya organisasi dan mempunyai kepatuhan kepada atasan sesuai peraturan yang telah di sepakati bersama.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

³⁹Departemen Agama RI, *Al Alliy Al-Quran dan Terjemahan*.

Robbins dan Judge⁴⁰ menyebutkan ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu :

- 1) *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 3) *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- 4) *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkebaab dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai.
- 5) *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
- 6) *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

⁴⁰Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Diterjemahkan oleh: Angelica, Diana., Cahyani, Ria., & Rosyid, Abdul. Jakarta: Salemba Empat. Hlm:256

3. Indikator Budaya Organisasi

Wirawan⁴¹ mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. Filsafat

⁴¹Wirawan. (2007). *Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi* Jakarta: Salemba Empat.
Hlm:129

adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4. Dampak Budaya Organisasi

Beberapa dampak budaya organisasi dalam Robbins⁴² yaitu:

- 1) Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- 2) Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- 3) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.

⁴²Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Diterjemahkan oleh: Angelica, Diana., Cahyani, Ria., & Rosyid, Abdul. Jakarta: Salemba Empat. Hlm:294

- 4) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu, Menjaga stabilitas organisasi dan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil. Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan pegawai dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian Harlie⁴³ dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Susanty dan Baskoro⁴⁴ dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) APD Semarang, hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

⁴³Harlie, M. (2012). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860-867.

⁴⁴Susanty & Baskoro. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) APD Semarang. Jurnal Aplikasi Manajemen*. Universitas Diponegoro. No. 2 Bulan Mei Vol VII.

Penelitian Andry⁴⁵ dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru, hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Manik⁴⁶ dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Ilahi, Mukzam, dan Prasetya⁴⁷ dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Sudarwin⁴⁸ dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Resort Dangau Kota Singkawang, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Brahmasari dan Siregar⁴⁹ dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

⁴⁵Andry, A. (2018). *Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru*. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil: JWEM*, 8(2), 117-126.

⁴⁶Manik, S. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu*. *International Journal of Social Science and Business*, 1(4), 257-264.

Penelitian Erawati⁵⁰ dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru Kalimantan Selatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno⁵¹ dengan judul Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Sidanti H⁵² dengan judul Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Koesmono HT⁵³ dengan judul Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur, hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

⁵⁰Erawati. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru Kalimantan Selatan*. Thesis, Universitas Airlangga.

Penelitian Murty Windy Aprilia⁵⁴ dengan judul Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya), hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Utomo⁵⁵ dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Titik Rosita⁵⁶ dengan judul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Erline Kristine⁵⁷ dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

⁵⁴Murty, W.A., 2012. *Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya)* (Doctoral dissertation, STIE PERBANAS SURABAYA).

⁵⁵Utomo, Sulisty Budi. 2010. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STESIA)*.

⁵⁶Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1), 1-20.

⁵⁷Kristine, E. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa. Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384-401.

Penelitian Olu Ojo⁵⁸ dengan judul *Impact assessment of corporate culture on employee job performance*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Lina⁵⁹ dengan judul Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem Reward sebagai variabel moderating, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Hidayat Z dan Taufiq M⁶⁰ dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang, hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Arianto D.A.N⁶¹ dengan judul Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar, hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Setiawan A⁶² dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerjakaryawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang, hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

⁵⁸Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.

⁵⁹Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem Reward sebagai variabel moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).

⁶⁰Hidayat, Z. and Taufiq, M., 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1).

G. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menjadikan karyawan akan melakukan sebuah pekerjaan dengan sebaik mungkin. Dengan motivasi kerja yang tinggi karyawan akan bersaing menjadi karyawan terbaik dalam dalam suatu perusahaan. Hal ini akan berdampak positif pada disiplin karyawan.

Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja juga terlihat, karyawan semangat dalam bekerja saat akan menerima upah bulanan dari perusahaan, para karyawan menjadi termotivasi yang menjadikan karyawan lebih semangat. Sebaliknya, jika karyawan memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja, maka karyawan akan bekerja dengan sesuka hati mereka. Menurut Hasibuan⁶³ tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Harlie⁶⁴ yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

⁶³Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁶⁴Harlie, M. (2012). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860-867.

HO : Diduga Motivasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT.
Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

2. Pengaruh Kepuasan terhadap Disiplin Kerja

Disiplin merupakan hal yang perlu diwujudkan dalam setiap aktivitas organisasi. Disiplin kerja mencakup perilaku-perilaku positif dalam mentaati peraturan dan norma yang berlaku yang harus ditampilkan pegawai dalam bekerja. Tanpa kedisiplinan, organisasi akan sulit mengatur maupun mengembangkan pegawai kearah yang lebih positif dalam pekerjaannya. Disiplin kerja disinyalir berhubungan positif dengan kepuasan kerja seorang pegawai. Artinya, ketika seorang pegawai merasa puas dalam bekerja, maka disiplin kerja pun akan semakin baik, sebaliknya jika seorang pegawai merasa tidak puas dalam bekerja, maka pegawai tersebut cenderung melakukan hal-hal yang tidak mencerminkan kedisiplinan. Perilaku seperti mangkir, pulang kerja lebih awal, malas, dan perilaku lain yang menjurus ke arah negatif akan rentan terjadi terhadap pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan rendah. Hal ini sangat erat kaitannya dengan pendapat Malayu S.P Hasibuan⁶⁵, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah.

⁶⁵Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. Hlm:203

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja dari setiap pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang optimal, pegawai akan semakin termotivasi dalam bekerja, dan akhirnya akan selalu berusaha mewujudkan tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperbaiki kedisiplinan seorang pegawai, dengan kedisiplinan organisasi akan mengurangi tingkat kemangkiran pegawai dan membuat pegawai semakin betah bekerja di perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Manik⁶⁶ yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang harus menciptakan simbiosis mutualisme (*win-win solution*). Pegawai sebagai abdi perusahaan akan selalu berusaha mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan dan sebaliknya implementasi dari pengembangan SDM merupakan timbal balik dari perusahaan untuk mewujudkan pegawai-pegawai yang berkompeten dalam organisasi. Keseimbangan antara fungsi pegawai dan perusahaan harus tetap terpelihara agar mutu dari organisasi tetap terjaga. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

⁶⁶Manik, S. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu. International Journal of Social Science and Business, 1(4), 257-264.*

HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Budaya organisasi yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang sangat berpengaruh terhadap tingkat disiplin pegawai. Dengan budaya organisasi yang negatif di dalam PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, maka beberapa pegawai menjadikan perilaku negatif sebagai kebiasaannya. Budaya organisasi merupakan ciri khas yang melekat pada suatu organisasi yang memiliki pedoman-pedoman dan sanksi untuk mengatur pegawainya dalam bekerja. Budaya Organisasi dikatakan memberi pedoman kepada seorang pegawai apabila pegawai tersebut dapat mempersepsikan karakteristik budaya yang ada di dalam organisasi tersebut, mulai dari nilai yang dibutuhkan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, berinteraksi dengan sistem serta berinteraksi dengan atasannya. Namun apabila budaya organisasi tidak memiliki pedoman dan kejelasan sanksi bagi pelanggar aturan, dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya sendiri, hal ini membuat pegawai tidak takut untuk melanggar aturan yang ada. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa pegawai tidak memiliki sikap disiplin. Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat dan baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan baik pegawai yang sesuai dengan budaya tersebut. Kebiasaan ini akan

melekat dalam diri pegawai secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan pegawai tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara budaya organisasi dan tingkat kedisiplinan pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Brahmasari dan Siregar⁶⁷ yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan". Menurut Wexley dan Yulk dalam Sutrisno⁶⁸, motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan

⁶⁷Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 238-250.

⁶⁸Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group. Hlm:117

sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Variabel motivasi memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja dikarenakan apabila seorang karyawan merasa termotivasi oleh apa yang dilakukannya kepada perusahaan akan memberikan kinerja yang maksimal sehingga menguntungkan pihak perusahaan, hal ini didukung oleh penelitian Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno⁶⁹ dan Sidanti H⁷⁰ yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

⁶⁹Brahmasari, I.A. and Suprayetno, A., 2009. *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 10(2), pp.124-135.

⁷⁰Sidanti, H., 2015. *pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD kabupaten madiun*. *Jurnal Jibeka*, 9(1), pp.44-53.

5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbin dalam penelitian Utomo⁷¹ setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan serta akan berdampak pada kinerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penelitian Utomo⁷² menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

⁷¹Utomo, Sulisty Budi. 2010. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karywan CV Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STESIA).

⁷²Utomo, Sulisty Budi. 2010. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karywan CV Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STESIA).

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya Organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Behavior atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang Ia kehendaki dan yang Ia harapkan. Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Olu Ojo⁷³ diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

⁷³Ojo, O. (2009). *Impact assessment of corporate culture on employee job performance. Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.

7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola disiplin kerja dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Kesadaran tersebut akan menimbulkan kinerja karyawan yang bagus bagi karyawan.

Menurut Hasibuan⁷⁴ kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma social yang berlaku. Variabel disiplin kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan semakin tingginya tingkat kedisiplinan seorang karyawan, maka akan semakin maksimal pula kinerja yang ia berikan kepada perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Harlie M⁷⁵, Hidayat Z dan Taufiq M⁷⁶ dan Sidanti H⁷⁷ yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

⁷⁴Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. Hlm:193

⁷⁵Harlie, M., 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), pp.860-867.

⁷⁶Hidayat, Z. and Taufiq, M., 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1).

⁷⁷Sidanti, H., 2015. *pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD kabupaten madiun*. *Jurnal Jibeka*, 9(1), pp.44-53.

Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H7 : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Disiplin Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menjadikan karyawan akan melakukan sebuah pekerjaan dengan sebaik mungkin. Dengan motivasi kerja yang tinggi karyawan akan bersaing menjadi karyawan terbaik dalam dalam suatu perusahaan. Hal ini akan berdampak positif pada disiplin karyawan. Menurut Hasibuan⁷⁸ tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Penelitian Harlie⁷⁹ menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan

⁷⁸Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁷⁹Harlie, M. (2012). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860-867.

tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola disiplin kerja dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Kesadaran tersebut akan menimbulkan kinerja karyawan yang bagus bagi karyawan. Penelitian Harlie M⁸⁰, Hidayat Z dan Taufiq M⁸¹ dan Sidanti H⁸² menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H8 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

⁸⁰Harlie, M., 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(4)*, pp.860-867.

⁸¹Hidayat, Z. and Taufiq, M., 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, 2(1)*.

⁸²Sidanti, H., 2015. *pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD kabupaten madiun. Jurnal Jibeka, 9(1)*, pp.44-53.

9. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Disiplin Kerja

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja dari setiap pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang optimal, pegawai akan semakin termotivasi dalam bekerja, dan akhirnya akan selalu berusaha mewujudkan tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperbaiki kedisiplinan seorang pegawai, dengan kedisiplinan organisasi akan mengurangi tingkat kemangkiran pegawai dan membuat pegawai semakin betah bekerja di perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Manik⁸³ yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola disiplin kerja dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Kesadaran tersebut akan menimbulkan

⁸³Manik, S. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu*. *International Journal of Social Science and Business*, 1(4), 257-264.

kinerja karyawan yang bagus bagi karyawan. Penelitian Harlie M⁸⁴, Hidayat Z dan Taufiq M⁸⁵ dan Sidanti H⁸⁶ menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H9 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Disiplin Kerja

Budaya Organisasi dikatakan memberi pedoman kepada seorang pegawai apabila pegawai tersebut dapat mempersepsikan karakteristik budaya yang ada di dalam organisasi tersebut, mulai dari nilai yang dibutuhkan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, berinteraksi dengan sistem serta berinteraksi dengan atasannya. Namun apabila budaya organisasi tidak memiliki pedoman dan kejelasan sanksi bagi pelanggar aturan, dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya

⁸⁴Harlie, M., 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(4)*, pp.860-867.

⁸⁵Hidayat, Z. and Taufiq, M., 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, 2(1)*.

⁸⁶Sidanti, H., 2015. *pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD kabupaten madiun. Jurnal Jibeka, 9(1)*, pp.44-53.

sendiri, hal ini membuat pegawai tidak takut untuk melanggar aturan yang ada. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa pegawai tidak memiliki sikap disiplin. Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat dan baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan baik pegawai yang sesuai dengan budaya tersebut. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri pegawai secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan pegawai tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara budaya organisasi dan tingkat kedisiplinan pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Brahmasari dan Siregar⁸⁷ yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola disiplin kerja dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Kesadaran tersebut akan menimbulkan kinerja karyawan yang bagus bagi karyawan. Penelitian Harlie M⁸⁸,

⁸⁷Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 238-250.

⁸⁸Harlie, M., 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), pp.860-867.

Hidayat Z dan Taufiq M⁸⁹ dan Sidanti H⁹⁰ menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H10 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

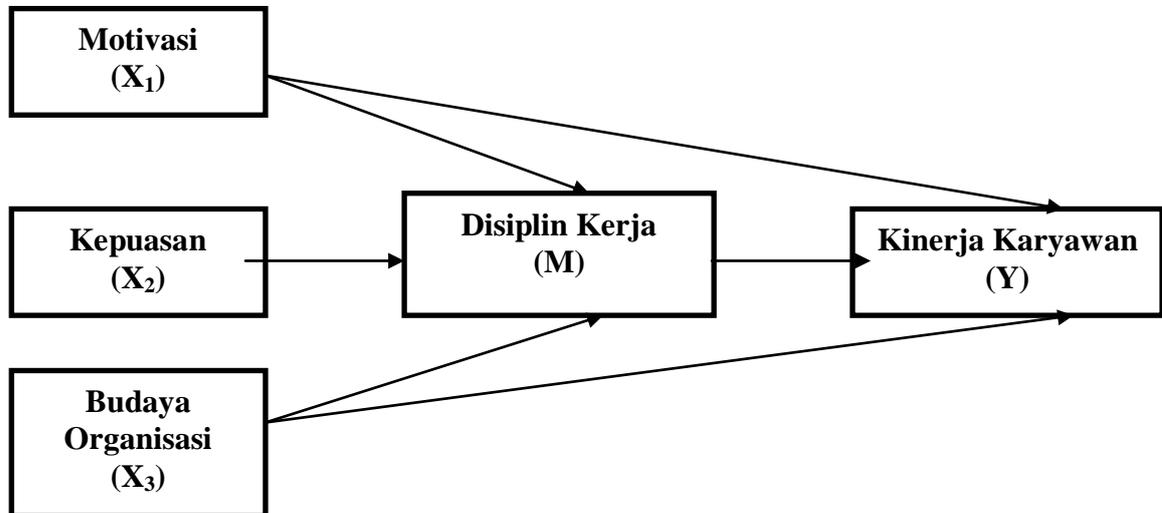
H. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini bertujuan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dibahas. Berdasarkan kajian teoritis yang telah dipaparkan di atas, untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini maka dapat dilihat dalam gambar skema berikut ini :

⁸⁹Hidayat, Z. and Taufiq, M., 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1).

⁹⁰Sidanti, H., 2015. *pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD kabupaten madiun*. *Jurnal Jibeka*, 9(1), pp.44-53.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Penelitian ini menganalisis Pengaruh Motivasi (X₁), Kepuasan (X₂) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Variabel bebas (independen) dalam penelitian ini adalah Motivasi, Kepuasan dan Budaya Organisasi, variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja.

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara mengenai suatu permasalahan yang dibuat untuk dibuktikan kebenarannya secara empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan teori dan konseptual, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Motivasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H2 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H3 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H4 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H5 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H6 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

- HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H7 : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H8 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Motivasi Tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H9 : Diduga Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- HO : Diduga Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.
- H10 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

HO : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang