

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam buku yang di tulis oleh Kasmir menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinertika energi kerja yang pandanannya dalam bahasa Inggris adalah performance, istilah performance sering di indonesiakan sebagai perfom yaitu kinerja. Wirawan menjelaskan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.¹

Menurut Juvani kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pernyataan dalam perusahaan. Menurut Rival kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mas'ud kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.²

¹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta: Selemba Empat, 2009), Hal. 5

² Rivai Dan Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Kedua*, (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 2009), Hal. 548

Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..³ Adapun menurut Sedarmayanti dia menagtakan bahwa kinerja merupakan *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).⁴

Berdasarkan pengertian kinerja yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian dan kemampuan karyawan atau daya pikir karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan.

2. Kinerja Karyawan dalam Islam

Allah SWT menyatakan bahwa segala apa yang dikerjakan oleh hambanya tentu ia akan mendapatkan balasannya. Manusia didalam bekerja dilarang untuk curang karena Allah SWT maha melihat segala sesuatu. Menurut Toto Tasmara dalam bukunya membudayakan etos kerja islami, makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan *skill* nya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) atau dengan kata lain dapat

³ Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 67

⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Cetakan Kelima*, (Bandung: PT. Refika Aditama2011), hal. 260

dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusaiakan dirinya.

Sudut pandang ekonomi Islam dalam kaitannya dengan kinerja dalam Islam menggaris bawahi setelah manusia sebagai pelaku ekonomi mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada sebagai media untuk kehidupan di dunia ini. Allah SWT menegaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Kahfi ayat 7 sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya :

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Tafsir ayat diatas menurut Kemenag, Barang siapa mengerjakan kebajikan sekecil apa pun, baik dia laki-laki maupun perempuan, dalam keadaan beriman dan dilandasi keikhlasan, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik di dunia dan di akan Kami beri dia balasan di akhirat atas kebajiuannya dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang mereka kerjakan.⁵

Hubungannya dengan kiner karyawan adalah suatu hal yang menjadi prinsip atau rasa yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan tugasnya

⁵ <https://quran.kemenag.go.id/sura/16> (diakses. 18 September 2021)

denngan baik dan benar dan juga mengharapkan pahala dari Allah SWT. atas apa yang ia kerjakan.

3. Penilaian Kinerja

Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu sistem terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut – atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan outcomes karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dimasa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat.⁶ Handoko menjelaskan secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.⁷

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Dan adapun tujuan penilaian kinerja yang dijelaskan oleh Rivai dan kawan-kawan dalam bukunya ataupun prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:⁸

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM.

⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Cetakan Kelima*, (Bandung: PT. Refika Aditama2011), hal. 260

⁷ Handoko, *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), Hal. 245

⁸ Rivai, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), Hal.408

5. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja⁹

- a. Penilaian hanya oleh atasan.
- b. Penilaian oleh kelompok.
- c. Penilaian melalui keputusan komite
- d. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan.
- e. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja akan mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian yang merupakan suatu hal yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Dan adapun e cara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi¹⁰ dijelaskan sebagai berikut:

- a. penyesuaian- penyesuaian kompensasi.
- b. perbaikan kinerja.
- c. kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- e. untuk kepentingan penelitian pegawai.
- f. membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

7. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor – faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja tersebut antara lain.¹¹

- a. Kemampuan dan Keahlian

⁹Rivai, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), Hal.415

¹⁰ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), Hal. 101

¹¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hal,

- b. Pengetahuan
- c. Rancangan Kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi Kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya Kepemimpinan.
- h. Budaya Organisasi
- i. Kepuasan Kerja
- j. Lingkungan kerja
- k. Loyalitas
- l. Komitmen
- m. Disiplin Kerja

Dan sedangkan menurut Mangkunegara, bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor sebagai berikut: ¹²

- a. Faktor individual
- b. Faktor psikologis
- c. Faktor organisasi.

8. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu¹³

- a. Kualitas

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

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 96

¹³ Robbins Dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008) Hal.260

b. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

c. Ketepatan waktu

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

d. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya

e. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Yang merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.

9. Aspek –Aspek Penilaian Kinerja

Aspek- aspek penilaian kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:¹⁴

- a. Kemampuan teknis.
- b. Kemampuan konseptual.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal.

B. Budaya Organisasi

¹⁴ Rivai, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), Hal.416

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins¹⁵, budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Stoner et al menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.¹⁶

2. Budaya Organisasi dalam Islam

Allah SWT berfirman dalam surah Al Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya :

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Menurut tafsiran Kemenag ayat diatas menjelaskan Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, yakni berasal dari keturunan yang sama yaitu Adam dan Hawa. Semua manusia sama saja derajat kemanusiaannya, tidak ada perbedaan antara

¹⁵ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Prehallindo. Jakarta, 2006

¹⁶ Stoner, James A. F. 2002. *Menejemen*. Erlangga, Jakarta

satu suku dengan suku lainnya. Kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal dan dengan demikian saling membantu satu sama lain, bukan saling mengolok-olok dan saling memusuhi antara satu kelompok dengan lainnya. Allah tidak menyukai orang yang memperlihatkan kesombongan dengan keturunan, kekayaan atau kepangkatan karena sungguh yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Karena itu berusaha untuk meningkatkan ketakwaan agar menjadi orang yang mulia di sisi Allah. Sungguh, Allah Maha Mengetahui segala sesuatu baik yang lahir maupun yang tersembunyi, Mahateliti sehingga tidak satu pun gerak-gerik dan perbuatan manusia yang luput dari ilmu-Nya.¹⁷

Budaya organisasi yang dimiliki instansi atau kantor pasti berbeda-beda. Namun atas di atas menjelaskan agar menciptakan budaya organisasi yang baik dan nyaman. Tentu akan berdampak baik pula untuk pelaksanaan kegiatan di dalam suatu kantor atau perusahaan.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi, menurut Robbins adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan mengambil resiko, artinya tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian yang detail, artinya tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail.
- c. Orientasi hasil, artinya tingkat dimana para pemimpin memusatkan perhatian pada hasil-hasil, bukannya pada tehnik dari proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.

¹⁷ <https://quran.kemenag.go.id/sura/28> (diakses, 18 September 2021)

d. Orientasi manusia, artinya tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi.

e. Agresivitas, artinya dimana orang bersikap agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerjasama.¹⁸

Pendapat Bliss mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.¹⁹ Lain halnya dengan Robbins budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.²⁰ Dan juga Molenaar²¹ mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Dan menurut Buchanan dan Huczyski elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap- sikap dan norma-norma.²²

4. Indikator-indikator Budaya organisasi.

Indikator-indikator yang diukur untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Kesadaran diri.

¹⁸ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Prehallindo. Jakarta, 2006

¹⁹ Bliss, Wliam G., 1999, Why is Corporate Important?. Work force pp 8-9.

²⁰ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Prehallindo. Jakarta, 2006.hlm.289

²¹ Molenaar, Keith, 2002, Corpoarte Culture, a Study of Firm With Outstanding Consideration Safety . Prosesional Safety pp 18-27

²² Bucahanan, David; Huncznski, Andrzej, 1997, Organizational Behavior an Introductory Text. Third Edition, Europe : Prentice Hall.hal.51

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Keagresifan.

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d. Performa.

Anggota organisasi cenderung memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi lain

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.²³

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivai Kerja

Motivasi ialah merupakan sebuah kata yang berasal dari bahasa latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. yang dilakukan dapat menguntungkan suatu organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai waktu berapa lama seseorang

²³ Edison, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Bandung:Alfabeta,2016), hlm 131

dapat menjaga usahanya. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.²⁴

2. Motivasi Kerja dalam Islam

Allah memotivasi setiap mudlim untuk berkerja, dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۚ

Artinya :

Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Tafsir ayat diatas menurut kemenag adalah, Allah SWT memerintahkan Rasul-Nya untuk menyerukan kepada kaum Muslimin supaya membersihkan diri dan bertaubat dengan bersedekah dan mengeluarkan zakat serta beramal shaleh sebanyak-banyaknya. Apabila amal tersebut telah ditunaikan, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin lainnya akan melihat dan menilai amal yang dilakukan tersebut.

Segala amal perbuatan di dunia akan dikembalikan ke akhirat. Amal tersebut akan menjadi ganjaran atas apa yang sudah diperbuat selama hidup. Selain itu, dianjurkan pula untuk tidak merasa cukup karena telah melakukan tobat, zakat, sedekah dan salat semata-mata, akan tetapi juga harus mengerjakan apa yang menjadi perintah-Nya. Hal tersebut akan menjadikan

²⁴ Jhon Westeman dan Pauline Donoghue, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) Hal 121

mereka (kaum Muslimin) semakin dekat kepada Allah.

Ayat ini juga berisikan peringatan keras atas perbuatan orang-orang yang menyalahi perintah agama. Segala yang diperbuat akan dimintai pertanggungjawaban kelak di Hari Kiamat. Maka, semua aib dan perbuatan buruk serta kejahatan lainnya akan terlihat.²⁵

3. Tujuan Motivasi kerja

Adapun tujuan motivasi kerja yang disebutkan oleh Hasibun dalam bukunya adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan etos kerja tinggi
- e. Meningkatkan operasional perusahaan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.²⁶

4. Macam-macam Motivasi Kerja

- a. Motivasi positif

²⁵ <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5524116/surat-at-taubah-ayat-105-berikut-ini-isi-kandungan-dan-keteladanannya> Di akses pada (18 September 2021)

²⁶ Hasibun, Sp Malayu, Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Hlm. 216

Motivasi positif (*intnsitif positive*) manajemen memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif (*intensitif negative*), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

5. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:²⁷

a. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

b. Semangat kerja

semangat kerja adalah sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat bekerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau

²⁷ Rita Puspitasari, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang", Skripsi, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014) (Tidak Diterbitkan).

instansi.

c. Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

d. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengandemikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.²⁸

²⁸ Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusi Untuk Perusahaan dari teori dan praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 618

Adapun menurut para ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja. Menurut Davis dan Newstrom berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Wexley dan Yuki mendefinisikan kepuasan kerja “ *is the way an employee feel about his or her job*. Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya ²⁹

Menurut Robbins Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukan atau suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik.³⁰ Rivai & sagala menjelaskan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda sesuai dengan sistem nilai pada dirinya.³¹

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

2. Kepuasan Kerja Menurut Islam

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islam adalah nilai keikhlasan. Dalam hal ini termasuk dalam kepuasan kerja islam. Kata ikhlas dapat disejajarkan dengan *sincere* yang berarti suasana atau ungkapan tentang apa yang benar yang keluar dari hati

²⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 117

³⁰ Stephen Robbins, *Organizational Behaviour, Tenth Edition Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh, Ahli Bahasa Drs. Benyamin Molan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 79

³¹ Veithzal Rivai dan Ella Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Dan Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2011), hal. 856

nularinya yang paling dalam. Mereka yang disebut *mukhlis* melaksanakan tugasnya secara professional tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikan sebaik- baiknya dan memang begitulah seharusnya. Motivasi unggul atau kepuasan kerja yang ada hanyalah pamrih pada hati nuraninya sendiri (*conscience*). Kalaupun ada *reward* atau imbalan, itu bukanlah tujuan utama, melainkan sekedar akibat sampingan (side effect) dari pengabdian dirinya yang murni tersebut.³²

Islam sangat merekomendasikan bahwa para pekerja hendaknya diberi upah yang layak dan masuk akal atas kerja mereka, menjaga kualitas dan kuantitas kerja, kebutuhan dan keperluan mereka, dan seluruh kondisi ekonomi masyarakat. Bahkan islam mengarahkan bahwa kompensasi penuh hendaknya diberikan kepada para pekerja atas kerja mereka tanpa adanya pengurangan apa pun.³³

Dalam hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Ahqaf : 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tidak dirugikan”.*³⁴

3. Teori Kepuasan Kerja

³² Toto Tasmara, “Membudayakan Etos Kerja Islami”, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002),hal. 78-79

³³ Taha Jabir Al-Alwani, “Bisnis Islam”, (Yogyakarta :AK Grup, 2005) ,hal.148

³⁴ <https://tafsirq.com/46-al-ahqaf/ayat-19> (diakses pada 19 September 2021)

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja.³⁵

a. Two Factor Theory

Teori ini mengajurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factor*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan seperti (kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri..

b. Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan kerja.

4. Manfaat Kepuasan Kerja

Jika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan kerja sebagai berikut.³⁶

- a. Pekerjaan akan lebih cepat selesai.
- b. Kerusakan akan dapat dikurangi.
- c. Absensi dapat diperkecil.
- d. Perpindahan karyawan dapat diperkecil.
- e. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

³⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 414

³⁶ Nitisemito, *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*, (Jakarta: Ghalia Indonesia), hal. 156

- f. Ongkos per unit dapat diperkecil.

5. Jenis Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:³⁷

- a. Kepuasan kerja dalam pekerjaan.
- b. Kepuasan kerja diluar pekerjaan.
- c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah³⁸

- a. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan.
- b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubung
- d. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan keryawan,.

Sedangkan menurut Mangkunegara, mejelaskan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu yang ada pada diri pekerja dan faktor pekerjaannya. ³⁹

7. Indikator Kepusan Kerja

³⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2008), hal. 97

³⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pranada Media Group, 2009), hal. 77

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 120

Adapun Indikator Kepuasan kerja antara lain sebagai berikut⁴⁰:

a. Pekerjaan Itu Sendiri.

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

b. Gaji.

Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak layaknya. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi diri bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

c. Promosi.

Kesempatan promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama berkerja.

d. Pengawasan.

Pengawasan adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh seperti diilustrasikan oleh manajer yang mungkin orang untuk

⁴⁰ Novitadkk, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 34 No.1 Mei 2016, hal. 39

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

e. Rekan Kerja.

Rekan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan saling ketergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

f. Kondisi Kerja.

Kondisi kerja yang menyangkut dengan suasana tempat kerja. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berkerja dengan baik maka tidak ada masalah dalam kepuasan kerja dan jika segalanya berjalan buruk masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

g. Atasan.

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ ibu/ teman sekaligus atasannya.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris.

Tabel 2.1

Tabel Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Terdahulu (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
1	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2014) ⁴¹	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi	Dalam penellitian ini di sampaikan bahwa 1. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan .	Metode kuantittif, Uji validitas, Uji realibilitas, dan Uji asumsi klasi
2	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2009) ⁴²	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)	Dalam penelitian ini di sampaikan bahwa 1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifi- kan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan	Penelitian yang merupakan penelitian penjelasan (<i>Explanatory Research</i>), dan dalam perhitungan pengelolaan data peneliti menggunakan alat bantu program aplikasi yaitu SPSS 13.0 dan Amos versi 4.0.

⁴¹ Tanto wijaya, Fransisca Andreani. "Pengaruh motivasi dan komoensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama". *Agora* Vol 3, No 2, 2015 , hal 43.

⁴² Ida Ayu, Brahmasari and Agus Suprayetno. "Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya lembaga terhadap kepuasan kerja pegawai serta dampaknya pada kinerja lembaga (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* 10.2 (2014): 124-135.

			<p>terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p>	
NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
3	Muhammad Fauzi, Moch(Mukeri Warso, Andi Tri Haryono (2016) ⁴³	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kineja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	<p>Dalam penelitian ini disampaikan bahwa</p> <p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.</p> <p>3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi.</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	Analisis regresi berganda, UJI T, dan Uji F.

⁴³ Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kineja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)" Jurnal Of Management Vol. 02 No. 02, 2016, hal 11-13

			<p>6. Komitmen kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. Adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisai, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.</p>	
NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
4.	Ayu Desi Indrawati (2013) ⁴⁴	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar	<p>Dalam penelitian ini disampaikan bahwa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2. kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan. 3. kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan 	<p>Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).</p>
5	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran (2016) ⁴⁵	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina	<p>Dalam penelitian ini disampaikan bahwa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan 	<p>Teknik analisis yang digunakan adalah analisa statistik deskriptif dan analisa statistik inferensial dengan menggunakan bantuan program SPSS.</p>

⁴⁴ Ayu Desi Indrawati.”Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar”, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 07 N0. 2, 2013, hal 137-140.

⁴⁵ Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)”, Jurnal Bisni dan Manajemen, Vol. 3, No. 1, 2016, hal 99-105.

		Utama)	positif terhadap Komitmen Organisasional. 3. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap Intention to Leave. 4. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap Intention to Leave.	
NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
6	Aryo Primanda, Misbahuddin Azzuhri ⁴⁶	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik	1. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . 3. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . 4. Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .	Uji normalitas, Uji linearitas, Hasil analisis jalur (<i>path analyzing</i>)
7	Agnes Mustika, Hardi Utomo (2013) ⁴⁷	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	1. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja . 2. Ada pengaruh yang	Uji validitas, Uji reliabilitas, dan Analisa regresi.

⁴⁶ Aryo Primanda, Misbahuddin Azzuhri, "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT Varia Usaha Gresik", Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, hal 8-9.

⁴⁷ Agnes Mustika, hardi Utomo. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun)", Vol. 6 No. 12, 2013, hal 109.

		Intervening. (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)	signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 3. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 4. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	
NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
8	Reza Amelia (2012) ⁴⁸	Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (stusy kasus pada Bank Mandiri cabang Padang)	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasn kerja. 3. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Variabel stres kerja bepengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Pengaruh langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. 7. Pengaruh langsung stres kerja trehadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai	Uji validitas, Uji reliabilitas, Pengujian asumsi Klasik, serta Analisis regresi linier berganda.

⁴⁸ Reza Amelia. "Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (stusy kasus pada Bank Mandiri cabang Padang)", Manajemen Fakultas Ekonomi, 2012, hal 17.

			variabel intervening. 8. Semua variabel (budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.	
NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
9	Zainal Arifin Noor(2012) ⁴⁹	Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (study kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk di Kalimantan)	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keouasan kerja. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinreja karyawan. 5. Komitmen organisasi tidak berpengaruh atau tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Analisis data dalam penelitian ini menggunakan <i>Structural Equating Modeling</i> (SEM) melalui program <i>AMOS</i>

⁴⁹ Zainal Arifin Noor. "Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (study kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk di Kalimantan)", *Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan* Vol. 16 No. 4, 2012, hal 486.

NO	Penelitian terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Analisis
10	Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Guawam Eko N.(2015) ⁵⁰	Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. (studi kasus pada karyawan kompartemen pabrik II PT. Petrokimia Gresik)	<p>1. Bahwa variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap karyawan.</p> <p>3. Adanya pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>	Analisis deskriptif dan Analisis inferensial berupa Uji regresi linier berganda dan Uji hipotesis.

Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber, 2021

F. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Pada penelitian Muhammad Fauzi, DKK, budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil nilai t-hitung (2,726) > t-tabel (1,697) atau $\text{sig } t \ 0,011 < 0,05$, dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.⁵¹

Dan pada penelitian H.Teman Koesmon, budaya organisasi berpengaruh terhadap

⁵⁰ Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Guawam Eko N."Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. (studi kasus pada karyawan kompartemen pabrik II PT. Petrokimia Gresik)",Jurnal Administrasi Bisnis(JAB), Vol. 2.1 No. 1, 2015, hal 7

⁵¹ Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri HARYONO. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)" Jurnal Of Management Vol. 02 No. 02, 2016, hal 11-13

kinerja karyawan dengan nilai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,506.⁵² Dan juga hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi akan mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Helen Joan Komaling, DKK, menyampaikan bahwa hasil dari penelitian mereka ialah adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan ini dapat dilihat dari hasil variabel Motivasi, $t_{hitung} 4,824 > t_{tabel} 1,670$.⁵³

Selanjutnya pada penelitian Enggar Dwi, DKK, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, dimana hasil yang dilakukan dengan menggunakan metode uji signifikansi diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (6,513 > 1,989)$ dan nilai $sig.t \leq \alpha (0,000 \leq 0,05)$ ⁵⁴. Jadi terdapat pengaruh positif dengan semakin tinggi motivasi kerja akan diikuti dengan semakin tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

⁵² H. Teman Koesmono. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur" Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, NO. 2, September 2005, hal 171-188.

⁵³ Helen Joan Komaling, Adolfina, Victoria Untu, "Pengaruh Rekrutmen, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Manado" Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16, No. 01, (Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi, 2018), (Tidak Diterbitkan).

⁵⁴ Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Guawam Eko N."Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. (studi kasus pada karyawan kompartemen pabtik II PT. Petrokimia Gresik)", Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 2.1 No. 1, 2015, hal 7

H2 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian dari Steve, DKK menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan, artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Data diatas menunjukkan bahwa skor mean variabel budaya organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi dan skor mean variabel kepuasan kerja sebesar 3,13. Data ini mendukung bahwa budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar 0,726, jadi semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.⁵⁵

Dan pada penelitian Agnes Mustika disebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan , dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045).⁵⁶ sehingga menolak Ho atau menerima Ha, ”Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan “, diterima.

Berdasarkan penjelesaian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

⁵⁵ Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)”, Jurnal Bisni dan Manajemen, Vol. 3, No. 1, 2016, hal 99-105.

⁵⁶ Agnes Mustika, hardi Utomo. “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun)”, Vol. 6 No. 12, 2013, hal 109

H3 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryo dan Azzuhri membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dapat dilihat bahwa motivasi kerja memiliki nilai thitung sebesar 3.587 dengan probabilitas sebesar 0.001. Karena thitung lebih besar dari t tabel ($3.587 > 1.987$) atau sig t lebih kecil dari α ($0.000 < 0.05$).⁵⁷

Selanjutnya pada penelitian Zainul Arifin menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan dengan nilai koefisien 0,209 dan p-value 0,004.⁵⁸ Yang artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang diteliti oleh Ayu desi membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat dibuktikan dengan nilai koefisien jalurnya 0,562. Hal ini menandakan semakin tinggi maka karyawan

⁵⁷ Aryo Primanda, Misbahuddin Azzuhri, "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT Varia Usaha Gresik", Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, hal 8-9.

⁵⁸ Zainal Arifin Noor. "Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (study kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk di Kalimantan)", Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol. 16 No. 4, 2012, hal 486.

akan menunjukkan kinerja terbaiknya.⁵⁹

Dan pada penelitian yang dilakukan oleh Reza Amelia dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai t hitung variabel (X_2) adalah $2,713 > t$ tabel $1,684$ dengan tingkat signifikan $0,010 < 0,05$.⁶⁰ Jadi, variabel kepuasan berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel independent terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agnes Mustika, bahwasanya ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan ini dibuktikan oleh nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($0,433$) $>$ dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($0,406$).⁶¹

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Endang Sri, DKK dalam penelitiannya membuktikan bahwa hipotesis diterima karena nilai t sebesar $4,559$ lebih besar dari nilai t tabel $1,96$ pada tingkat signifikansi 5% .⁶² Hal ini menunjukkan bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Hal ini berarti bahwa

⁵⁹ Ayu Desi Indrawati. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar", *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 07 No. 2, 2013, hal 137-140.

⁶⁰ Reza Amelia. "Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Bank Mandiri cabang Padang)", *Manajemen Fakultas Ekonomi*, 2012, hal 17.

⁶¹ Agnes Mustika, hardi Utomo. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun)", Vol. 6 No. 12, 2013, hal 109.

⁶² Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik, dan Vince Ratnawati. "Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, Sres KErja Terhadap Kinerja Karyawan Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Emperis Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)", *Jurnal Manajemen/Volume XX, No.02, Juni 2016: 189-206*

apabila persepsi terhadap budaya dalam suatu organisasi baik maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya, begitu sebaliknya. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja

Bedasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Aryo Primanda dan Misbahuddin Azzuhri, menyatakan bahwa motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z), diperoleh dari hasil penjumlahan pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (X) terhadap Kepuasan Kerja dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0.357 + 0.331 = 0.688$. Karena pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) juga signifikan positif.⁶³

Dan pada penelitian yang dilakukan oleh Bayu, dan Corry bahwa terdapat pengaruh antar variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan hasilnya adalah memiliki pengaruh yang signifikan, hal tersebut

⁶³ Aryo Primanda, Misbahuddin Azzuhri, "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT Varia Usaha Gresik", Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, hal 8-9

dapat diketahui dengan melihat nilai t-value -2.32 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, maka dari itu disimpulkan bahwa hasil penelitian ini kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh signifikan..

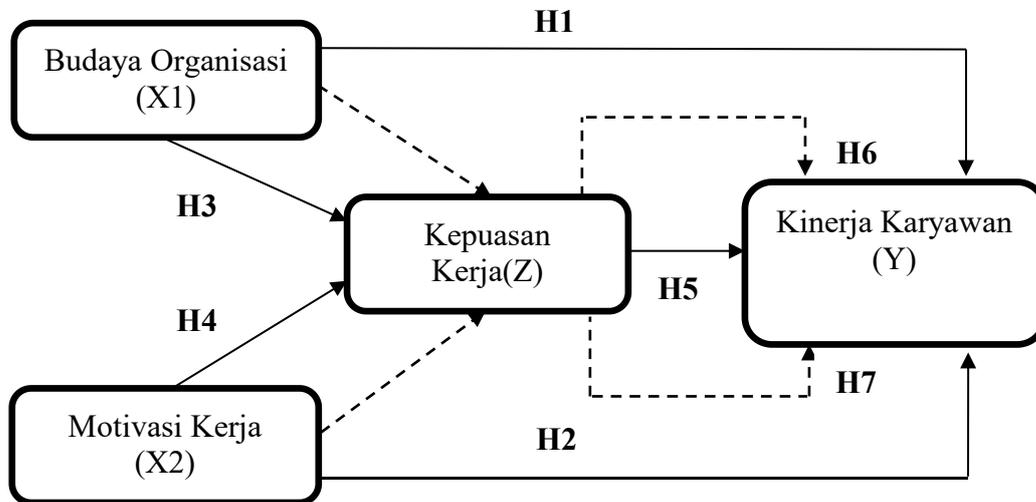
Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kepuasan kerja mampu memediasi motivasi kerja \ terhadap kinerja karyawan.

G. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini, 2020

Keterangan : pengaruh langsung = \longrightarrow

Pengaruh tidak langsung = $\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$

