

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Atribusi (*Atribution Theory*)**

Menurut Fritz Heider, pencetus teori Atribusi digunakan untuk menjelaskan hubungan antar karakteristik individu karyawan, budaya organisasi, dan juga kepuasan kerja terhadap kinerja. Teori ini menyatakan mengenai bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri (Luthans 1998). Penyebab seseorang memilih suatu perilaku bisa berasal dari internal *dispositional attributions* (karakteristik individu dan kepuasan kerja) dan eksternal *situational attributions* (Budaya Organisasi). Penyebab internal cenderung mengarah pada aspek perilaku individual, sesuatu yang telah ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, kemampuan, persepsi diri, dan motivasi. Dimana dengan seseorang yang memiliki faktor internal dan juga faktor eksternal yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam bekerja, dan begitupun sebaliknya.<sup>1</sup>

#### **2.2 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja (*performance*) yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. kinerja karyawan sebagai Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja

---

<sup>1</sup> Ceacilia Sri, Mindarti. *Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Auditor*. Jurnal. Volume XVIII No.3. Universitas STIKUBANK. 2015. Hal. 61.

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang di lalukannya.

Menurut Mangkunegara (dalam Oxy Rindiantika Sari 2018), Kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>2</sup>

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan itu berkontribusi pada tujuan organisasi. Ada dua dimensi kinerja yaitu dimensi tindakan yang dikenal sebagai aspek perilaku dan sebuah dimensi hasil dikenal sebagai aspek kinerja. Aspek perilaku kinerja dianggap konsisten dengan situasi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, yang kemudian berubah menjadi sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yaitu hasilnya dimensi atau aspek kinerja. Tujuan utama dari organisasi apa pun adalah memaksimalkan produktivitas, mengurangi pergantian karyawan, dan meningkatkan retensi karyawan.

### **2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara individual, kemampun terdiri dari kemampuan potensi (*intellectual quotieint, IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*

---

<sup>2</sup> Oxy Randiantika Sari, Heru Susilo. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening*.Jurnal Administrasi (JAB) . Universitas Brawijaya. Vol 64.No 1 November. 2018..Hal:30.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*Situation*) dilingkungan individu. Ada tiga bidang pemikiran dalam kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan, yaitu pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan, yakni struktur individu dan kebutuhan individu dari pelaku pekerja. Dalam lingkungan pekerja misalnya, hubungan antara penyelia dan karyawan perlu diadakan koreksi-koreksi untuk meningkatkan kerjasama dan komunikasi melalui hirarki yang tidak beku, sementara diluar lingkungan pekerjaan formal, pemberian semangat kerja melalui reaksi juga sangat penting.

### **2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dengan isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama yang di tuntut suatu pekerjaan tertentu.

#### 1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat

mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

## 2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat mengetahui pekerjaan. Setiap karyawan yang mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sesuai ketentuan. Dimana karyawan yang memiliki kinerja baik yang bisa menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

## 3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah kualitas hasil pekerjaan.

## 4. Kehadiran

Setiap jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran dari karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran seorang karyawan dalam mengerjakannya.

## 5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih sehingga membutuhkan kerja sama antara karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.<sup>3</sup>

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan mental, fisik, kepuasan lingkungan karyawan, dan tingkat kepuasan kerja dapat diketahui dengan menanyakan karyawan tentang tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.<sup>4</sup>

Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku.<sup>5</sup> Menurut Handoko menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kemudian Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang Luthans (2006) seseorang

---

<sup>3</sup> Wilson, Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. 2012. Hal: 233-234.

<sup>4</sup> Novita Ch. Tamaka, dkk. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK*. Kantor Cabang (Area Manado). "Jurnal" (Manado Universitas Sam Ratulangi Manado,). 2017. Hal.3140.

<sup>5</sup> Oxy Rindiantika. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening*. (Universitas Brawijaya. Malang).Jurnal. Hal.30

mengenai pekerjaannya, yang diwujudkan dengan sikap positif ataupun negatif terhadap pekerjaannya.

### **2.2.2. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Adapun tiga macam teori kepuasan kerja yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yuki dikutip oleh Moh.As'ad (1987), sebagai berikut :<sup>6</sup>

#### 1. *Discrepancy Theory*

Teori pertama kali di kemukakan oleh Poter (1961). Yang digunakan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang sebenarnya. Selanjutnya, Loker menjelaskan bahwasanya kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut persepsinya maupun perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya.

#### 2. *Equity Theory*

*Equity theory* yang dikembangkan oleh Adms (1963), pendahuluan dari teori ini adalah Zalzenik (1958) yang di kutip dari Locke (1969) bahwa prinsip teori ini adalah seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya sebuah keadilan (*equity*). Perasaan keadilan dan tidak adil atas sebuah situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas kantor ataupun pemerintah di pengaruhi oleh motivasi.

---

<sup>6</sup> Danang Sunyoto. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.CAPS Yogyakarta:2015.Hal:211-212

### 3. *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (Ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini akan mencegah reaksi negatif yang dimanakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Adapun sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri ataupun hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi serta kesempatan untuk pengembangan diri dan juga pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, yang dinamakan *motivators*.

#### **2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Gheilli dan Brown faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.

## 2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerja tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka adayang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.

## 3. Umur

Hubungan antara kepuasan kerja dengan umur seorang karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun, umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

## 4. Mutu Pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pemimpin dan bawahannya sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tersebut.

### **2.2.4. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

#### 1. Pekerjaan itu sendiri.

Dimana Kepuasan kerja itu sendiri yang menjadi sumber utama kepuasan.

## 2. Gaji

Upah atau gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif yang merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

## 3. Promosi

Kesempatan promosi seperti memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

## 4. Pengawasan

Pengawasan adalah sumber penting dari kepuasan kerja. Dimana terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

## 5. Rekan Kerja

Rekan kerja atau rekan kerja yang kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu, kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

## 6. Kondisi Kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.<sup>7</sup>

Berdasarkan hal itu, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. kepuasan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.<sup>8</sup>

## **2.4 Karakteristik Individu**

### **2.3.1. Pengertian Karakteristik Individu**

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang

---

<sup>7</sup> Novita, Bambang Swato Sunuharjo, Ika Ruhana. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Adiminstrasi Bisnis (JAB) Vol.34 No.1 Mei. Universitas Brawijaya.2016.Hal:39.

<sup>8</sup> Darmadi. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Di Yayasan Tenaga Kerja Indonesia*”Jurnal. (Universits Pancasila, Jakarta). Hal.267.

berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/ perilaku karyawan yang baik atau buruk akan mempengaruhi penilaian. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.<sup>9</sup>

Menurut Thoha dalam Kurnia Puspitahati (2015) Karakteristik Individu adalah perilaku ataupun karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik bersifat positif maupun negatif.<sup>10</sup>

Menurut Rachmawaty Perbedaan individu mempengaruhi seseorang dalam berperilaku, tak terkecuali pada saat berada di lingkungan kerja. Karakteristik individu yang beraneka ragam menyebabkan kemampuan yang berbeda pula. Untuk itu, perusahaan perlu mengetahui karakteristik karyawannya. Karyawan di dalam perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya jika ditinjau dari unsur –

---

<sup>9</sup> Ismail, Nawawi. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: PRENADAMEDIA GROUP. 2013. hal.1

<sup>10</sup> Kurnia Puspitahati. *Faktor-Faktor Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Karyawan*. *Jurnal Future*. Universitas Yapis Papua. 2015. Hal:205.

unsur tertentu. Individu membawa karakteristik yang utuh ke tempat kerja mereka dan akan berpengaruh terhadap perilaku.<sup>11</sup>

### **2.3.2. Dimensi dalam Karakteristik Individu**

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi (dalam Rahman 2013) karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman, umur, sosial, jenis kelamin, bangsa, dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu. Serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, kepribadian, sikap, belajar, dan juga motivasi. Selanjutnya, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciridasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Menurut Gibson,dkk (1985) variabel yang melekat pada individu dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik.
2. Demografis meliputi asal usul, umur, dan jenis kelamin.
3. Latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, kepribadian, belajar, motivasi dan juga sikap.

### **2.3.3. Indikator Karakteristik Individu**

Menurut Teori Path Goal dalam Kurnia Puspitahati (2015), menyatakan bahwa ada tiga indikator dari karakteristik individu yaitu:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Tri, Kardilla *Dampak Karakteristik Pekerjaan dan Individu Pada Kepuasan Kerja Karyawan. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya.* Jurnal E-library STIE YPBUP Bongaya. .2016. hal:52.

1. Letak Kendali (*Locus Of Control*)

Dimana berkaitan dengan keyakinan individu dengan penentuan hasil.

2. Kesiediaan Untuk Menerima

Hal ini berkaitan dengan pengaruh (*Authoritarianism*) kesiediaan seseorang untuk menerima suatu pengaruh dari orang lain.

3. Kemampuan Kerja

Bahwa kemampuan dan juga pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka bisa bekerja lebih baik dengan pemimpin yang berorientasi prestasi yang telah menentukan target ataupun tantangan sasaran yang harus dicapai serta mengharapkan prestasi yang tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu dapat berasal dari keturunan atau bawaan dari lahir, disisi lain lingkungan juga berperan dalam membentuk karakteristik seseorang.

## **2.5 Budaya Organisasi**

### **2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang didirikan untuk jangka waktu lama.<sup>12</sup> Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stroner et al memberikan pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

---

<sup>12</sup> Kurnia Puspitahati, La Ode Marihi. *Faktor-faktor karakteristik individu terhadap prestasi karyawan*. Universitas Yapis Papua. Jurnal *Future*. Papua. 2015. Hal:207.

<sup>13</sup> Dewi, Sutrisna. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta:CV Andi.2006. hal. 21.

Menurut Krech dan Moeljono budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya yang *implicit sert premis* yang mendasar dan mengandung suatu perintah.

Adapun konsep organisasi menurut Kast dan James E. Rosenzweig bahwa kita membutuhkan suatu definisi umum dan sebuah model konseptual mengenai organisasi yang cocok untuk semua jenis kecil dan besar, informal dan formal, sederhana dan kompleks, dan organisasi yang melaksanakan berbagai aktivitas dan fungsi.

Menurut Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakannya atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan para anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sedangkan menurut Glaser dalam penelitian Koko Herawan, M. Djudi Mukzam, dan Gunawan Eko Nurtjahjono menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Koko Herawan, M. Djudi Mukzam, Gunawan Eko Nurtjahjono. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) KC Kota Malang Kawi*. Jurnal Administrasi (JAB) Vol.1 No 1 Januari. Universitas Brawijaya .2015..Hal:2.

Dalam hubungan ini organisasi didefinisikan sebagai berikut:

- a) Suatu subsistem dari lingkungannya yang lebih luas.
- b) Semua pengetahuan yang berorientasi pada sasaran orang dan tujuan yang meliputi.
- c) Suatu subsistem teknik, orang yang memakai pengetahuan, teknik, peralatan, dan fasilitas.
- d) Suatu subsistem struktur, orang yang kerja sama dalam aktivitas terpadu.
- e) Suatu subsistem psikososial, orang dalam hubungan sosial.
- f) Subsistem manajerial perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan semua usaha.

Sumardjan (1974) merumuskan budaya sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta manusia sebagai anggota masyarakat di mana:

- a) Karya manusia sebagai anggota masyarakat menghasilkan budaya teknologi dan kebendaan (*material culture*) yang diperlukan masyarakat untuk menguasai alam sekitarnya, agar hasilnya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam kehidupannya.
- b) Rasa adalah hasil anggota masyarakat yang berkaitan dengan jiwa manusia yang diperlukannya untuk mengatur dan melestarikan kehidupannya, seperti agama, ideologi, kebatinan, dan kesenian.
- c) Cipta adalah hasil karya anggota masyarakat yang merupakan kemampuan mental atau kemampuan berfikir yang berupa pengetahuan, seperti teori, dalil, hukum.

#### **2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robert (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Keadaan yang amat penting
4. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
5. Perilaku yang dihindari
6. Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma
2. Nilai-nilai
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

#### **2.4.3. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter dalam Alinvia, dkk (2018) adapun indikator budaya organisasi yang dikemukakan sebagai berikut:<sup>15</sup>

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, merupakan kadar seberapa jauh karyawan didorong melakukan inovatif serta dalam mengambil resiko.

---

<sup>15</sup> Alinvia Ayu Sagita, dkk. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.57 No 1 April . Universitas Brawijaya. 2018. Hal:75.

2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, merupakan kadar seberapa jauh karyawan diharapkan untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/ detail.
3. Orientasi Hasil, merupakan kadar seberapa jauh pimpinan yang berfokus pada hasil ataupun *output* dan bukan pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi Orang, merupakan kadar seberapa jauh manajemen turut serta mempengaruhi orang-orang yang berada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, merupakan kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkantim bukan perorangan.
6. Keagresifan, merupakan kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing.
7. Kemantapan, merupakan kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi untuk menekan usaha dalam rangka mempertahankan *status qua*.

Setiap orang ditampilkan dengan berbagai karakteristik dan gaya perilaku. Berbagai organisasi bisnis juga datang dengan budaya warisan mereka untuk mempengaruhi organisasi budaya. Budaya organisasi terdiri dari dua konsep lapisan, yaitu karakteristik yang terlihat dan tidak terlihat. Lapisan yang terlihat dari *eksternal* berupa bangunan, pakaian, mode perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa dan ritual. Lapisan yang tidak terlihat berarti nilai-nilai umum, norma, keyakinan, dan asumsi bisnis anggota organisasi. Budaya organisasi juga untuk berintegrasi kegiatan harian karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, dan juga dapat membantu organisasi

beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan eksternal untuk respons yang cepat dan tepat.

Karena budaya organisasi adalah konsep yang penuh dengan makna abstrak, berdasarkan tujuan penelitian dan berbagai subjek penelitian, peneliti dengan ini menyimpulkan berbagai jenis budaya organisasi. Karena organisasi pembelajaran menekankan respons terhadap lingkungan berubah dengan hubungan yang terlibat dengan kepuasan kerja karyawan dan bisnis strategi.<sup>16</sup>

## **2.6 HUBUNGAN LOGIS ANTAR VARIABEL**

### **2.5.1. Hubungan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Thoha (dalam Chairul Anwar, dkk. 2014) individu membawa kedalam tatanan organisasi, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, kemampuan, dan pengalaman masa lalunya. Ini merupakan karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik individu ini akan dibawa pada saat memasuki lingkungan organisasi baru, yaitu perusahaan ataupun suatu organisasi. Dengan adanya individu yang memiliki kemampuan tinggi dalam operasional perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi tempat bekerjanya. Sehingga bisa dikatakan apabila kinerja karyawan tinggi dipengaruhi oleh karakteristik individu, begitupun sebaliknya.

---

<sup>16</sup> Su- Chang.(2007) *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. National Cheng Kung University, Taiwan, ROC. Emerald Group Publishing Limited. Jurnal Internasional 2007.hal:3.

### **2.5.2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi maka akan ada kepuasan tersendiri dan juga ada imbalan secara langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.<sup>17</sup>

### **2.5.3. Hubungan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam ilmu perilaku organisasi, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu. Karakteristik Individu terdiri atas sikap, minat, serta kebutuhan yang dibawa seseorang dalam situasi kerja yang merupakan kondisi dimana orang itu bekerja meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Dessler dalam kutipan Ice Kemala (2016) membagi karakteristik individu kedalam beberapa bagian yaitu Jati diri, kepribadian, minat, dan latar sosial. Dan juga menyimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Rodiathul, Kusuma Wardani, dkk. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)*. Jurnal. Universitas Brawijaya.2015.Hal.3.

<sup>18</sup> Ice Kemala. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Jurnal Benefita. Universitas Bung Hatta.2016. hal.24.

#### **2.5.4. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins yang dikutip dalam Steven Set Xaverius Tumbelaka, dkk mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerja yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.<sup>19</sup>

#### **2.5.5. Hubungan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan perbedaan individu dengan perbedaan individu yang terdiri dari bakat, kreatifitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensi. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi berhubungan dengan kondisi psikologis individu sebagai anggota suatu organisasi. Manusia bekerja dengan maksud untuk mencari kepuasan hidup melalui berbagai aktivitas

---

<sup>19</sup> Steven Set Tumbleka, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intention To Leave*”Jurnal. Univ Brawijaya Malang. 2015.

untuk bekerja. Sehingga apabila rasa puas telah dirasakan maka tindakan untuk patuh dan taat pada peraturan akan mudah dilaksanakan.<sup>20</sup>

#### **2.5.6. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal kariernya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasi, yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dari karyawan.<sup>21</sup>

#### **2.5.7. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan ataupun sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai. Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis

---

<sup>20</sup> Nurhamida. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Lingkungan Kanwil Badan Pertahanan Nasional Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal. Universitas Bung Hatta. 2015.hlm.12.

<sup>21</sup> Rani, Mariam. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening*. Tesis. Universitas Diponegoro. 2009.hal.132.

pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

## 2.7 TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti akan memaparkan beberapa kajian terdahulu atau penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun tujuan dari pemaparan kajian terdahulu ini adalah untuk menentukan posisi penelitian serta menjelaskan perbedaannya. Selain itu, penelitian terdahulu ini sangat berdahulu ini sangat berguna untuk perbandingan dengan demikian penelitian yang peneliti lakukan ini benar-benar dilakukan secara orisinil. Adapun penelitian terdahulu yang peneliti maksud adalah :

**Tabel 2.1**

### **PENELITIAN TERDAHULU**

<b>NO</b>	<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>METODE ANALISIS</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
1.	Rahmat Hidayat dan Anna Cavorina (2017)	Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Cladtek BI Metal Manufacturing	Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.	Hasil dari penelitian ini adalah Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Cladtek BI Metal Manufacturing dengan nilai Sig. 0,047.
2.	Wisnu Githa,	Pengaruh Pelatihan dan	Metode yang digunakan adalah	Hasil dari penelitian ini adalah Karakteristik

NO	PENELITI	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
	Ridwan Iskandar, dan Tanti Kustiari (2016)	Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah perkebunan Jember dengan nilai C.R 0,0728.
3.	Darmadi dari Universitas Pancasila Jakarta, jurnal Eksekutif (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Di Yayasan Tenaga Kerja Indonesia.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan <i>Path Analysis</i> dan dengan bantuan <i>software</i> SPSS + Amos versi 23.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja P-value 0,002 (<0,05) atau pengaruhnya sebesar 14,8% iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja P-value 0,000 (<0,05) atau pengaruh totalnya sebesar 80,7% kepuasan kerja secara bersama
4.	Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai	Jenis penelitian ini merupakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

NO	PENELITI	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
		Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggung Tulungagung)		(OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
5.	Muhammad Rizki Nur Kurniawan, Universitas Diponegoro	Pengaruh Komitmen, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh kinerja organisasi publik.
6.	Nurhamida (2015)	Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan	Metode analisis adalah regresi berganda, regresi sederhana, dan regresi bertingkat.	Pengaruh variabel karakteristik individu, tidak lain berpengaruh terhadap kinerja karena nilai signifikan lebih

NO	PENELITI	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
		Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Lingkungan Kanwil Badan Pertahanan Nasional Provinsi Sumatera Barat		besar dari 0,005 yaitu 0,119. Maka kepuasan kerja berperan sebagai variabel full intervening dan kinerja.
7.	<p><i>Su-Chao Chang</i>  <i>National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan, ROC, and Ming-Shing Lee</i>  <i>Graduate Institute of Business Administration, National Cheng Kung University, Taiwan, ROC</i>            Jurnal Internasional (2017)</p>	<p><i>A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction</i></p>	<p><i>A quantitative research design was employed. A total of 1,000 questionnaires were mailed out and received 134 valid replies</i></p>	<p><i>The research results indicate that the various operation extents of learning organization have significant difference under the dimensions of leadership, organizational culture and the operation of learning organization. Both leadership and organizational culture can positively and significantly affect the operation of learning organization. In addition, the operation of learning organizations has a significantly positive</i></p>

NO	PENELITI	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
				<i>effect on employees' job satisfaction.</i>
8.	Rani Mariam dari Universitas Diponegoro (tesis)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.	Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan memiliki positif pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan; Pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja adalah positif signifikan; Efeknya gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan adalah signifikan positif; Efek dari gaya budaya perusahaan pada kinerja karyawan adalah positif signifikan; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan.

Sumber: data diolah,2020.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaan dan perbedaannya yaitu:

**Tabel 2.1**

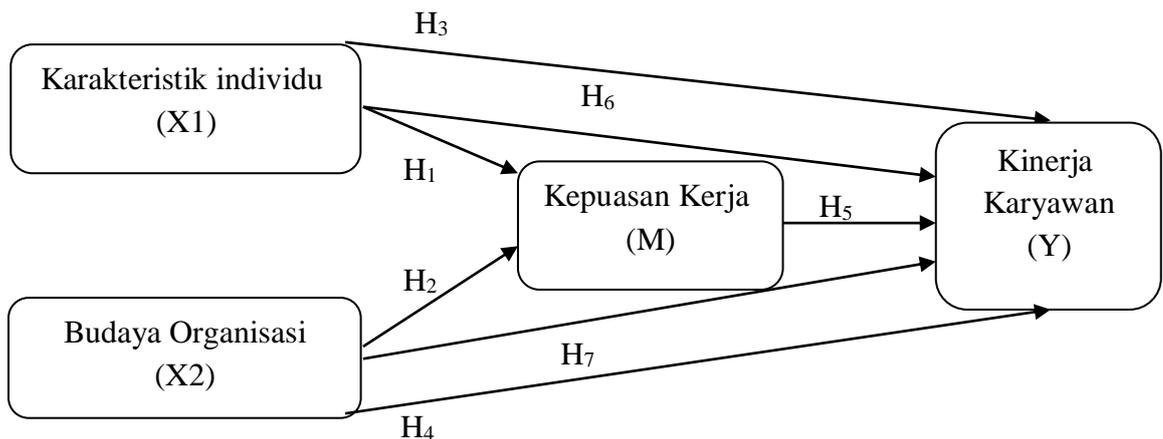
**PERSAMAAN DAN PERBEDAAN**

<b>NO</b>	<b>PENELITI</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
1.	Rahmat Hidayat dan Anna Cavorina (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> <li>➤ Metode analisis regresi berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Metode analisis jalur yaitu kausal step dan sobel test.</li> </ul>
2.	Wisnu Githa, Ridwan Iskandar, dan Tanti Kustiari (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variabel bebas dan terikat sama yaitu (karakteristik individu, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan)</li> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variabel bebas ditambah (budaya organisasi)</li> <li>➤ Metode analisis yang digunakan peneliti terdahulu SEM sedangkan peneliti menggunakan analisis jalur yaitu kausal step dan sobel test.</li> <li>➤ Hasil penelitian terdahulu tidak terjadinya pengaruh.</li> </ul>
3.	Darmadi dari Universitas Pancasila Jakarta, jurnal Eksekutif (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> <li>➤ Metode analisis jalur yaitu kausal step dan sobel test.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variabel bebas yang digunakan adalah iklim organisasi.</li> </ul>
4.	Oxy Rindiantika Sari	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> <li>➤ Metode analisis jalur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja tidak memediasi variabel bebas ke variabel</li> </ul>

	dan Heru Susilo Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (2018)		terikat.
5.	Muhammad Rizki Nur Kurniawan, Universitas Diponegoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analisis yang digunakan regresi berganda.</li> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hasil penelitian terdahulu tidak terjadinya pengaruh.</li> <li>➤ Peneliti rizki tidak menggunakan intervening sedangkan peneliti menggunakan variabel intevening.</li> </ul>
6.	Nurhamida (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> <li>➤ Metode analisis adalah regresi berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Metode analisis adalah regresi berganda, regresi sederhana, dan regresi bertingkat. Sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis uji instrumental, uji regresi berganda, dan analisis jalur.</li> </ul>
7.	Rani Mariam dari Universitas Diponegoro (tesis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jenis penelitian kuantitatif.</li> <li>➤ Persamaan variabel bebas (karakteristik individu, budaya organisasi), variabel terikat (kinerja karyawan) serta variabel intervening (kepuasan kerja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).</li> <li>➤ Metode yang digunakan adalah kausal step dan sobel test.</li> </ul>

## 2.8 KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir adalah gambaran tentang hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Kerangka pikir di uraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka yang logis. Didalam kerangka pikir inilah akan didudukan masalah penelitian yang telah diidentifikasi dalam kerangka teoritis yang relevan, yang mampu menangkap, menerangkan, dan menunjuk perspektif terhadap atau dengan masalah penelitian.<sup>22</sup> Dari teori yang ada dalam penelitian ini dibuat kerangka perpikir yang dapat menjadi landasan dalam penelitian dan penulisan yang pada akhirnya dapat diketahui variabel-variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Serta variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen atau bebas. Sedangkan variabel dependen atau terikat adalah Kinerja Karyawan dan variabel intervening adalah Kepuasan Kerja. Kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

<sup>22</sup> Muhamad, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada) hal.75.

## **2.8 PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.8.1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja**

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang dalam situasi kerja yang merupakan kondisi dimana orang itu bekerja meliputi macam tugas, jumlah tanggung jawab dan tingkat kepuasan yang di peroleh dari pekerjaan itu.

Dimana diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ice Kemala (2016) tentang karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.  $0,011 < 0,05$  yang memberikan makna bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita Ch. Tamaka (2018), Victor P.Klengkong (2018), Yangtje Uhing (2018) tentang karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.  $0,032 < 0,05$  maka dapat disimpulkan karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H1= Karakteristik individu berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.8.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins, karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan.

Yang diperkuat dengan hasil penelitian dari Steven Set Xaverius Tumbelaka (2016), Taher Alhabsji(2016), Umar Nimran (2016) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *intention to leave* dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  yang artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan Koko Herawan (2015), M.Djudi Mukzam(2015), Gunawan Eko Nurtjahjono (2015),dimana hasil penelitian secara parsial menunjukkan berpengaruh secara signifikan dengan nilai  $0,011 < 0,05$  yang artinya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H2 = Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.8.3. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan**

Karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik individu ini akan dibawa pada saat memasuki lingkungan organisasi baru, yaitu perusahaan ataupun suatu organisasi

Di perkuat dengan hasil penelitian dari Herianus Peoni pada tahun 2014, dengan penelitian tentang karakteristik idividu dan karakteristik organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$  artinya adanya pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja dan menurut Rahmat Hidayat dan Anna Cavorina (2016) dan Ratna (2016), Chairul Anwar, dkk (2014) Dimana semakin kecil tingkat signifikan dibandingkan dengan nilai  $\alpha = 0,05$  maka dapat diartikan bahwa hubungan variabel X

(kinerja karyawan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah kuat. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H3 = Karakteristik individu berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.8.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan yang memiliki budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina kinerja karyawan. Serta semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang kuat juga.

Di perkuat dengan hasil penelitian Chairul Anwar, Titisari, Ema Desia Prajitiasari tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmadi tentang pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.  $0,043 < 0,05$  antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang artinya berpengaruh signifikan.

dengan Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H4 = Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.8.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins, Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan ataupun sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai

Dimana diperkuat dengan hasil penelitian dari Nurhamida.dkk, Rifah Abadiyah dan Didik Purwanto (2016), tentang kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig  $0,033 < 0,05$  yang artinya adanya pengaruh kepuasan terhadap kinerja dan Oxy Rindiantika sari, serta Susanti dan Palupinigdyah (2016) dimana hasil penelitian secara parsial menunjukkan berpengaruh secara signifikan dengan nilai sig.  $0,009 < 0,05$  artinya kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H5 = Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **2.8.6. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Diperkuat oleh penelitian dari Nurhamida, Nelmidia, dan Ice Kamela tentang Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lingkungan Kanwil Badan Pertahanan Nasional Provinsi Sumatera Barat menyimpulkan bahwasanya karakteristik individu memiliki pengaruh

terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dan juga penelitian dari Lubis (2012) tentang pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H6 = Karakteristik individu berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

#### **2.8.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal kariernya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasi, yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dari karyawan.

Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2019) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H7 = Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.