

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Schein, 2016) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dibentuk, serta berkembang dalam suatu kelompok. Dari pengertian diatas yang dikemukakan bahwa budaya organisasi ini berperan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi guna mencapai tujuan dengan demikian, keberadaan seseorang sebagai anggota suatu organisasi akan diterima oleh berbagai pihak dalam organisasi apabila yang bersangkutan mau dan mampu melakukan penyesuaian dalam tindakan dan perilakunya dapat mencerminkan penerimaan terhadap budaya organisasi.

Faktor utamanya termasuk kemauan, kemampuan, dan keadilan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, serta tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan iklim internal organisasi. Budaya organisasi juga dianggap dapat meningkatkan hubungan dan suasana kerja, serta hasil kinerja karyawan. Tempat dimana budaya perusahaan yang baik menghasilkan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja. Sedangkan (Robbins, 2023) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain.

Indikatornya meliputi (Robbins, 2023): (a) *Innovation and risk taking*: sejauh mana karyawan didorong untuk bersemangat inovatif dan mengambil resiko, (b) *Attention to details*: sejauh mana karyawan diharapkan dapat mendemonstrasikan akurasi, analisis, dan kedalaman perhatian pada detail-detail, (c) *Outcome orientation*: sejauh mana manajemen fokus pada hasil atau outcome ketimbang teknik-teknik dan proses-proses untuk mencapai hasil tersebut, (d) *People orientation*: sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan dampak dari hasil-hasil pekerjaan terhadap orang-orang dalam organisasi tersebut, (e) *Team orientation*: sejauh mana aktivitas-aktivitas pekerjaan terkoordinasi dalam tim ketimbang perseorangan, (f) *Aggressiveness*: sejauh mana orang-orang agresif

dan kompetitif ketimbang hanya bekerja mencari gampang saja, dan (g) *Stability*: sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pentingnya upaya menjaga status quo ketimbang demi pertumbuhan.

Hal yang sama (Wibowo., 2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Indikatornya meliputi (Wibowo., 2017): (a) *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu, (b) *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko). yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif, (c) *Control* (Pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja. (d) *Management Support* (Dukungan Manajemen), yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya, dan (e) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi), yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Pendapat (Wirawan., 2017) bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi. Indikatornya meliputi (Wirawan., 2017): (a) Pelaksanaan norma. Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di control, (b) Pelaksanaan nilai-nilai. Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan, (c) Kepercayaan dan filsafat. Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya

manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, (d) Pelaksanaan kode etik. Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi, (e) Pelaksanaan seremoni. Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingtkan dan memperkuat nilai-nilai budaya, dan (f) Sejarah organisasi. Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

Sementara itu (Greenberg, 2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang ada dalam organisasi dianut sebagai suatu norma atau kaedah ataupun kebiasaan-kebiasaan yang dilaksanakan oleh setiap anggota dalam organisasi. Indikatornya meliputi (Greenberg, 2020): (a) *Innovation* (inovasi), Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru, (b) *Stability* (stabilitas). Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan, (c) *Orientation Toward People* (berorientasi pada orang). Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual, (d) *Result Orientation* (orientasi pada hasil). Meletakkan keuletannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan, (e) *Easygoingness* (bersifat tenang) Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai, (f) *Attention to Detail* (perhatian pada detail), dimaksud dengan kepentingan untuk menjadi analitis dan seksama, dan (g) *Coolaborative Orientation* (Orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

Sedangkan (Armstrong, 2023) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya. Indikatornya meliputi (Armstrong, 2023): (a) Inovasi dalam pengambilan risiko: tingkat mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko, (b) Perhatian

terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail, (c) Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan kepada manajemen untuk memusatkan perhatian pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut, (d) Orientasi kepada individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan akibat hasil terhadap individu dalam organisasi, (e) Orientasi terhadap kelompok: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam kelompok, (f) Agresivitas: tuntutan kepada orang-orang dalam organisasi agar agresif dan bersaing, dan (g) Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo dibandingkan pertumbuhan.

Serta (Wardiah, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Indikatornya meliputi (Wardiah, 2016): (a) Peraturan perilaku yang harus dipenuhi. Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien, (b) Norma. Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat, (c) Nilai yang dominan. Nilai yang dianggap lebih penting dari pada nilai lainnya, (d) Filosofi. Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tetapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan kekuatan untuk melangkah, (e) Aturan. Tata tertib yang harus diikuti dan yang sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi, dan (f) Iklim organisasi. Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap memperengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Selanjutnya (Edison, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Indikatornya meliputi (Edison, 2016) (Edison, 2016): (a) Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati

aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi, (b) *Eagresifan*. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengujanya 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 memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien, dan (e) *Orientasi tim*. 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

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang ada dalam organisasi dianut sebagai suatu norma atau kaedah ataupun kebiasaan-kebiasaan yang dilaksanakan oleh setiap anggota dalam organisasi. Indikatornya meliputi : (a) *Innovation* (inovasi), Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru, (b) *Stability* (stabilitas). Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan, (c) *Orientation Toward People* (berorientasi pada orang). Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual, (d) *Result Orientation* (orientasi pada hasil). Meletakkan keketannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mensintesis bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain.

2.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Manusia mempunyai keperluan yang beraneka aneka untuk dapat mengisi semua keperluan tersebut manusia dituntut bekerja. Didalam sebuah organisasi atau perusahaan sumber daya manusia adalah unsur pokok dalam pekerjaan usaha yang memiliki ciri khas yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Dengan demikian maka butuh metode, prosedur, dan sistem didalam mengerjakan pekerjaan.

Kepuasan yang tinggi diharapkan oleh semua manajer sebab dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi adalah tanda organisasi atau perusahaan yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya adalah hasil manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja ialah ukuran proses pembangunan iklim manusia yang berkelanjutan dari sebuah organisasi atau perusahaan dalam sebuah organisasi, perasaan tak puas bakal lebih cepat terwujud pada diri pegawai daripada perasaan puas; demikian pula akibat yang ditimbulkannya membutuhkan penanganan yang segera. Hal ini dikarenakan andai satu orang merasa puas maka ia bakal menceritakan untuk sedikit orang, tetapi andai tidak merasa puas maka bakal menceritakan untuk lebih tidak sedikit orang.

Kepuasan kerja pegawai mesti dibuat sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja ialah sikap emosional yang mengasyikkan dan menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar kegiatan (Hasibuan M. S., 2017). Kepuasan kerja dalam pekerjaan, yakni kepuasan kerja yang dinikmati dalam kegiatan dengan mendapat pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana dunia kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka merasakan kepuasan kerja dalam kegiatan akan lebih menghususkan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa tersebut penting.

Kepuasan diluar pekerjaan ialah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar kegiatan dengan besarnya balas jasa yang bakal diterima dari hasil kerjanya, supaya dia dapat melakukan pembelian kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka merasakan kepuasannya diluar kegiatan lebih mempermasalahkan balas jasa daripada pengamalan tugas-tugasnya (Hasibuan M. S., 2016). Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja (Badriyah, 2015) Hal ini terlihat dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Pengaruh kepuasan kerja perlu diperhatikan dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, contohnya: (a) Kepuasan kerja dengan produktivitas; (b) Kepuasan kerja dengan turn over; (c) Kepuasan kerja dengan absensi; (d) Kepuasan

kerja dengan efek lainnya laksana dengan kesehatan fisik-mental, keterampilan mempelajari kegiatan baru dan kemalangan kerja. Teori mengenai kepuasan kerja sangat sehubungan dengan teori motivasi, urusan ini disebabkan kepuasan adalah sebuah situasi akhir yang timbul sebab dicapainya destinasi tertentu dan ditetapkan melalui reaksi afektif yang mencantol perasaan mengenai aspek-aspek dari kondisi kerja; sedangkan semangat terutama sehubungan dengan keinginan-keinginan pribadi untuk mengisi kebutuhannya.

Teori mengenai kepuasan kerja antara beda dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan rekan-rekannya melewati Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Kemudian J.S. Adam yang mengembangkan Teori Keseimbangan (*Equity Theory*) dan teori pengharapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Porter dan Lawler. Herzberg menggagas bahwa manusia tersebut mempunyai 2 (dua) keperluan dasar: keperluan untuk menghindari rasa sakit dan tetap hidup serta keperluan untuk tumbuh, berkembang, dan belajar. Karena tersebut analisis atas kepuasan kerja pegawai akan menghasilkan pembentukan 2 (dua) susunan kesatuan (*continuum*) yang terpisah, bukan satu kepuasan/ketidakpuasan yang tradisional.

Rangkaian kesatuan yang kesatu, berkisar dari ketidakpuasan hingga tidak adanya ketidakpuasan akan diprovokasi oleh faktor-faktor lingkungan dimana pegawai memiliki pengaruh yang terbatas. Contohnya yang khas dari faktor-faktor higienis ini ialah: upah, hubungan antar pribadi, kepenyeliaan (supervisi), kepandaian serta administrasi perusahaan, situasi kerja, kedudukan dan keamanan. Herzberg menunjuk bahwa faktor-faktor ini (disebut juga hal pemeliharaan) tidak memperbesar kepuasan kerja, tetapi ketiadaan atau berkurangnya faktor-faktor ini dapat membuat ketidakpuasan. Jadi faktor-faktor itu melulu dapat meminimalisir atau meniadakan ketidakpuasan.

Faktor-faktor dalam kumpulan kedua, yang dinamakan sebagai hal pemotivasian (*motivational factors*) menyusun suatu susunan kesatuan bergerak mulai dari tidak adanya kepuasan kerja sampai untuk kepuasan kerja. Contoh-contoh dari hal ini ialah pekerjaan tersebut sendiri, penghargaan, prestasi, bisa jadi untuk tumbuh, dan promosi. Semua ini lebih dekat hubungannya dengan kegiatan yang terkait daripada lingkungan jasmani sekitar, lingkungan administratif atau

lingkungan sosial. Jika pekerja itu berkeinginan benar-benar dimotivasi, pekerjaan tersebut sendirilah sumber utama dari semangat itu. Semua hal higienis yang lain selalu membantu pembersihan lingkungan yang terkait dan menangkalkan ketidakpuasan.

Secara rinci menjelaskan berdasarkan *Herzberg's Model* dapat diungkapkan bahwa dimensi kepuasan kerja meliputi: (a) *Work Achievement* (Peningkatan kerja/Pencapaian sasaran); (b) *Responsibility* (Pertanggungjawaban); (c) *Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri); (d) *Recognition* (Pengakuan); (e) *Advancement* (Kemajuan); (f) *Co-workers* (Hubungan dengan rekan sekerja); (g) *Supervision Technical* (Teknik pengawasan); (h) *Supervision Human Relations* (Hubungan dengan pengawas); (i) *Salary* (Gaji); (j) *Security* (Keamanan); (k) *Company Policies and Practices* (Kebijakan dan praktis); (l) *Working Conditions* (Kondisi kerja) (Ajabar, 2024).

Menurut Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, kebutuhan manusia pada umumnya secara hierarki dimulai (1) Kebutuhan akan Biologi dan Fisiologis, (2) Kebutuhan akan Keselamatan, (3) Kebutuhan akan Kasih Sayang, (4) Kebutuhan akan Harga Diri, (5) Kebutuhan akan Kognitif, (6) Kebutuhan akan Estetika, (7) Kebutuhan akan Aktualisasi Diri, dan (8) Kebutuhan akan Transendensi. Dari kedelapan jenjang tersebut, hal pertama yang harus dipenuhi dulu adalah kebutuhan akan biologi dan fisiologis. Jika kebutuhan akan biologi dan fisiologis telah terpenuhi, maka kebutuhan yang berikutnya adalah kebutuhan akan keselamatan. Demikian seterusnya sampai pada kebutuhan tertinggi yaitu kebutuhan akan transendensi (Maslow, 2021).

Teori ini dikembangkan oleh JS. Adam. Teori ini didasarkan atas 3 (tiga) komponen, yaitu: *input, outcome dan comparison person* yang menghasilkan *equity - in equity* (keseimbangan atau ketidakseimbangan). Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda

atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, tetapi bila dirasakan tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang jadi pembanding (Greenberg, 2020).

Prestasi kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, di mana individu yang merasa dihargai atas usahanya akan cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Penghargaan dapat bersumber dari faktor intrinsik, seperti pengakuan dan pencapaian, maupun faktor ekstrinsik, seperti kompensasi dan peluang promosi. Selain itu, persepsi keadilan dalam distribusi penghargaan berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2023). Apabila pegawai diperlakukan cukup adil, karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (a) Balas jasa yang adil dan layak; (b) Penempatan yang tepat sesuai keahlian; (c) Berat ringannya pekerjaan; (d) Suasana dan lingkungan pekerjaan; (e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; (g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak (Hasibuan M. S., 2017).

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 2023). Sesuai dengan *Job Description Index (JDI)* yang dikembangkannya, dinyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pembayaran dan kepuasan terhadap promosi (Panggabean, 2023).

Melalui alat ukur *Job Diagnostic Survey (JDS)* menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*),

otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*) (Panggabean, 2023). Kepuasan kerja ialah sikap umum yang adalah hasil dari sejumlah sikap eksklusif terhadap hal-hal pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial pribadi diluar kerja. Indikator kepuasan kerja sikap umum dan faktor-faktor pekerjaan (As'ad M. , 2021).

Kepuasan kerja ialah tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap kegiatan dan kondisi pekerjaan. Indikator kepuasan kerja aspek kognitif dan perilaku (Jex, 2018). Kepuasan kerja ialah adalah sikap emosional yang mengasyikkan dan menyukai pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja mencakup moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan M. S., 2017).

Kepuasan kerja ialah sikap umum yang adalah hasil dari sejumlah sikap eksklusif terhadap hal-hal pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial pribadi diluar kerja. Indikator kepuasan kerja mencakup sikap umum dan faktor-faktor kegiatan (Umar, 2018). Kepuasan kerja ialah sikap dan perasaan pribadi terhadap situasi pekerjaan dan empiris tentang pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja meliputi situasi pekerjaan, teman kerja, prospek promosi, dan supervise senior (Robbins, 2023).

Kepuasan kerja ialah salah satu aspek psikologis yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kecocokan antara kemampuan, kemampuan dan harapannya dengan kegiatan yang ia hadapi. Indikator kepuasan kerja mencakup kemampuan, keterampilan, dan asa (Martoyo S. , 2018)

Kepuasan kerja ialah tingkat keserasian antara apa yang diinginkan dengan apa yang diperoleh, atau antara keperluan dan penghargaan. Indikator kepuasan kerja mencakup keserasian antara asa dan yang diperolehnya (Arep I. &., 2022). Kepuasan kerja ialah keadaan emosi yang mengasyikkan yang didapatkan dari penilaian kegiatan atau empiris kerja seseorang. Indikator kepuasan kerja mencakup: (a) Kepuasan terhadap gaji, (b) Kepuasan terhadap promosi, (c) Kepuasan terhadap pengawasan, (d) Kepuasan terhadap teman kerja, dan (e) Kepuasan terhadap pekerjaan tersebut sendiri (Colquitt, 2018).

Kepuasan kerja ialah persepsi orang mengenai sekian banyak aspek dari pekerjaannya. Pengertian persepsi bisa berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap bisa positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja mencakup: (a) Pekerjaan, (b) Kondisi kerja, (c) Lingkungan kerja, (d) Sekuritas pekerjaan, (e) Kompensasi, (f) Jaminan kesehatan, (g) Jaminan pension, (h) Karier, (i) Kebijakan organisasi, (j) Kepemimpinan, (k) Hubungan atasan bawahan, (l) Hubungan rekan sekerja, (m) Otonomi pekerjaan, dan (n) Penghargaan (Arep I. &., 2022).

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai adalah sikap dari perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja meliputi: (a) Peningkatan kerja, (b) Pekerjaan sendiri, (c) Hubungan dengan rekan kerja, dan (d) Kondisi kerja.

2.3. Pengertian Motivasi Kerja

Teori-teori tentang kebutuhan yang banyak dikenal (Arep I. &., 2022), antara lain:

- a. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, secara hierarki dimulai dimulai (1) Kebutuhan akan Biologi dan Fisiologis, (2) Kebutuhan akan Keselamatan, (3) Kebutuhan akan Kasih Sayang, (4) Kebutuhan akan Harga Diri, (5) Kebutuhan akan Kognitif, (6) Kebutuhan akan Estetika, (7) Kebutuhan akan Aktualisasi Diri, dan (8) Kebutuhan akan Transendensi.
- b. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg, mengelompokan dua faktor motivator mencakup gaji, upah, bonus, kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, kepastian jabatan, kondisi kerja, hubungan supervisi, hubungan dengan para rekan kerja. Faktor kedua mencakup kemajuan, pengakuan dan status, pekerjaan, prestasi, kemungkinan pertumbuhan, dan tanggung jawab.
- c. Teori motivasi prestasi dari David Mc. Clelland, mengemukakan kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini dikenal dengan teori motivasi prestasi (*achievement motivation*).

Teori yang dikemukakan oleh ketiga pendapat tersebut terlihat adanya kesamaan dan dapat dijelaskan bahwa teori motivasi, misalnya Maslow dan teori Herzberg mengurutkan dalam suatu hierarki, hanya dalam istilah saja yang berbeda, sedangkan pendapat Mc. Clelland merupakan penekanan bahwa organisasi memberikan adanya peluang untuk berprestasi bagi setiap anggota dalam rangka memenuhi kebutuhan.

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah suatu proses psikologi. Namun demikian, ini bukan berarti bahwa motivasi adalah satu-satunya unsur yang bisa menjelaskan adanya perilaku seseorang. Banyak unsur lain yang dapat menerangkan terjadinya perilaku, dimana bahwa persepsi, kepribadian, dan lingkungan adalah unsur-unsur lain yang dapat mempengaruhi terjadinya perilaku (Thoha, 2021). Motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Pendapat ini dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam pengertian ini menekankan pada kondisi mental manusia sehingga bisa mendorong pada aktivitas dan juga memberikan kekuatan sehingga bergerak ke arah sebagaimana yang diharapkan.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Dimensi motivasi kerja meliputi : (1) Dorongan, (2) Harapan, dan (3) Imbalan (Hasibuan M. S., 2017). Motivasi kerja adalah pengarah tingkah laku atau merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang ada dalam kebutuhan manusia dan lingkungannya. Motivasi kerja meliputi dimensi (1) Kebutuhan manusia, dan (2) Lingkungan (Mangkunegara A. A., 2022). Motivasi kerja adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan (As'ad M. , 2021).

Motivasi kerja terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Dimensi motivasi intrinsik meliputi : (1) Keinginan untuk maju, (2) Keinginan menyatu dengan tugas, (3) Aktualisasi diri, dan (4) Kesiediaan untuk bertanggung jawab. Misalnya seorang yang senang membaca tidak perlu lagi didorong untuk membaca, ia dengan sendirinya akan mencari buku-buku untuk dibacanya. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Dimensi motivasi ekstrinsik meliputi : (1) Usaha untuk meningkatkan kemampuan, (2) Usaha untuk mendapatkan umpan balik, dan (3) Usaha untuk mencapai tujuan. Sebagai contoh seseorang itu belajar, karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan mendapat nilai yang baik (Sardiman, 2019).

Motivasi menurut teori (Herzberg, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach.*, 2019) terdiri dari 2 faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut teori ini yang dimaksud motivasi intrinsik adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg kedua faktor ini sangat penting dalam memotivasi karyawan walaupun Herzberg menekankan pada motivasi intrinsik untuk meningkatkan motivasi karyawan tetapi tanpa adanya motivasi ekstrinsik maka akan menyebabkan pada ketidakpuasan karyawan sehingga berdampak pada perilaku dan kinerja karyawan.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh (Luthans, 2021), indikator motivasi intrinsik :

1. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihnya agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan

pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila karyawan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai.

3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervisi atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh (Luthans, 2021), indikator motivasi ekstrinsik:

1. *Policy and administration* (Kebijakan dan administrasi)

Kebijakan dan administrasi yang menjadi motivasi ekstrinsik adalah kebijakan dan administrasi yang diterapkan untuk karyawan berkaitan dengan pekerjaan. Kebijakan dan administrasi umumnya dibuat dalam bentuk tertulis oleh pimpinan. Kebijakan atau administrasi yang dibuat dapat dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pelaksanaan kebijakan dan administrasi dilakukan masing-masing pimpinan yang bersangkutan supaya mereka dapat berbuat seadil-adilnya.

2. *Quality supervisor* (Kualitas Supervisi)

Kualitas pengawasan yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan. Pimpinan harus paham cara mensupervisi karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Pimpinan harus memiliki kecakapan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman. Oleh karena itu, para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

3. *Interpersonal relation* (Hubungan Antar Pribadi)

Intepersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya.

4. *Working condition* (Kondisi kerja)

Masing-masing pimpinan dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Hezberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan

melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

5. *Wages* (Gaji)

Pada umumnya masing-masing pimpinan tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para pimpinan harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Motivasi kerja adalah secara hierarki dimulai dari kebutuhan dasar yang dimiliki manusia, tingkatan dimulai dari yang terendah yaitu, fisiological, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sendiri (Arep I. &., 2022). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dimensi motivasi kerja meliputi : (1) Dorongan, dan (2) Semangat kerja (Martoyo S. , 2019). Motivasi kerja adalah dorongan energik yang berasal baik dari dalam maupun dari luar pegawai, inisiasi, usaha yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan arahnya, intensitas, dan ketekunan (Colquitt, 2018)

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dalam diri pegawai yang menimbulkan semangat untuk bekerja guna mencapai tujuan. Indikator motivasi intrinsik meliputi : (a) Keberhasilan, (b) Pekerjaan itu sendiri, (c) Tanggung jawab, dan (d) Pengembangan. Indikator motivasi ekstrinsik meliputi : (a) Kebijakan dan administrasi, (b) Kualitas Supervisi, (c) Hubungan Antar Pribadi, (d) Kondisi kerja, (e) Gaji, dan (f) Pengakuan.

2.4. Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dengan cara dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku

tertentu tetapi perilaku itu hanya di aktualisasikan pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Menurut (Mangkunegara A. A., 2022) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A. A., 2022).

Kinerja pegawai adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2020). (Mangkunegara A. A., 2022) Menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Pabundu Tika, 2016). (Sutrisno, 2016) Menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan

landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2016).

Menurut (Robbins, 2023), kinerja pegawai adalah pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja pegawai ini menggambarkan sejauh mana aktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya bahwa kinerja pegawai memiliki 6 (enam) indikator (Robbins, 2023), yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut (Artana, 2016), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator kinerja pegawai meliputi:

- a. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.

- b. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- d. Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
- e. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- f. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
- g. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
- h. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
- i. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut (Widodo, 2015) bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Selanjutnya dikemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja, yaitu:

- a. Tujuan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

- b. Standar. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai
- c. Umpan balik. Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d. Alat atau sarana. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan
- e. Kompensasi. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang sesuai dengan peran atau tugas pegawai dalam suatu organisasi. Indikator kinerja pegawai meliputi : (a) Kualitas kerja, (b) Kuantitas kerja, (c) Ketepatan Waktu, (d) Efektivitas kerja.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan dapat disajikan di bawah ini.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

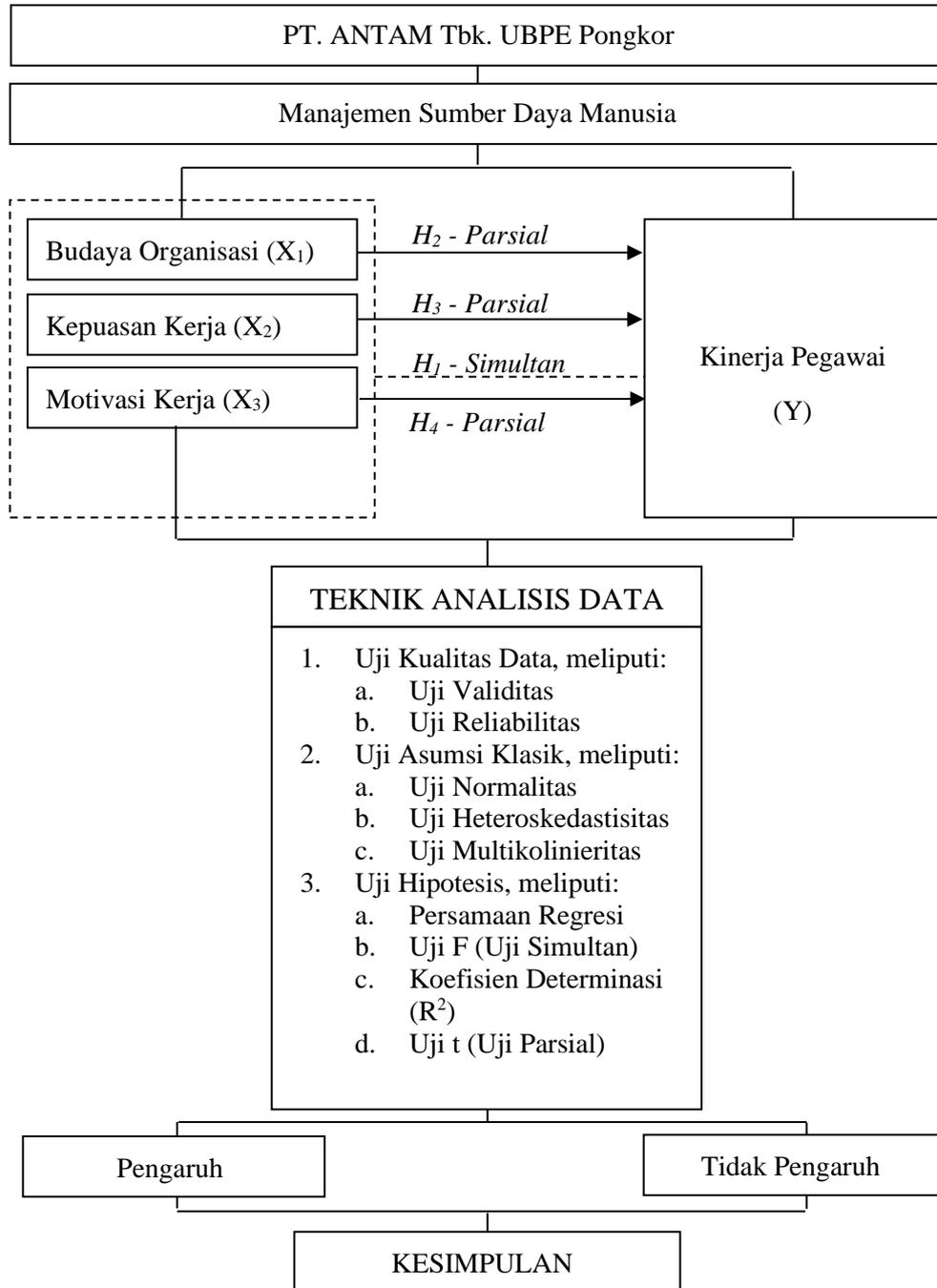
Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian & Link URL	Variabel Penelitian	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Seprian Anthonius Linda, 2022, <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Kupang</i> & https://ejurnal.undana.ac.id/</p>	<p>Budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai</p>	<p>Komitmen, nilai bersama, hubungan antar pegawai, kepuasan intrinsik & ekstrinsik, ketepatan waktu, kualitas kerja</p>	<p>Kuantitatif, Regresi Linier Berganda, sampel 30 pegawai</p>	<p>Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
<p>Siti Fatimah, 2022, <i>Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Medan</i> & https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/</p>	<p>Motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja</p>	<p>Gaji, penghargaan, kondisi kerja, pencapaian, produktivitas kerja</p>	<p>Kuantitatif, regresi berganda, kuesioner, 50 responden</p>	<p>Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>
<p>Arifin Siregar, 2022, <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Siantar Top Tbk.</i> & https://ojs.uma.ac.id/index.php/</p>	<p>Budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja</p>	<p>Visi, misi, nilai organisasi, reward, kebutuhan aktualisasi, kepuasan gaji dan hubungan kerja</p>	<p>Kuantitatif, uji validitas, reliabilitas, regresi</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
<p>Muddassir, 2022, <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.</i> & https://ojs.uma.ac.id/index.php/jibm/article/download/2956/1988</p>	<p>Budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai</p>	<p>Nilai-nilai, kebijakan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, pencapaian target kerja</p>	<p>Kuantitatif, teknik analisis regresi, kuesioner</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja</p>

Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian & Link URL	Variabel Penelitian	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap kinerja
Amelia Rahmi, 2022, <i>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh &</i> https://ojs.serambimekka.h.ac.id/index/index	Kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja pegawai	Lingkungan kerja, gaji, reward, nilai dan kepercayaan organisasi, efisiensi, efektivitas	Kuantitatif, regresi linier berganda, sampel 52 orang	Kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Hasil Analisis 2025

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D., 2014). Rendahnya kinerja pegawai diduga dipengaruhi oleh rendahnya Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja. Apabila semakin meningkat Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja maka diduga akan meningkatkan Kinerja Pegawai. Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Sumber: Penulis (2025)

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

2.7. Pengajuan Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.7.1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara simultan budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

$H_0 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara simultan budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

2.7.2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

2.7.3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

$H_0 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

2.7.4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.

$H_0 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. ANTAM Tbk. UBPE Pongkor.