

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Istilah "penelitian terdahulu yang relevan" mengacu pada sekelompok kajian yang telah atau sudah pernah dilakukan oleh peneliti serta terkait dengan topik yang diangkat. Para peneliti terdahulu telah banyak meneliti hubungan antara budaya perusahaan dan kebahagiaan kerja. Peneliti mengumpulkan hasil-hasil penelitian mengenai dampak dari budaya organisasi serta kepuasan kerja pada pekerja Asuransi Bumida 1967 di Kota Kendari agar dapat membantu dalam penyusunan yang akan dilakukan:

1. (Rani Mariam, 2009) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Temuan membuktikan bahwa gaya kepemimpinan serta budaya organisasi memiliki dampak yang baik dan substansial pada kepuasan dalam bekerja serta produktivitas karyawan. Persamaannya adalah sama-sama meneliti bagaimana budaya organisasi serta gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas pekerja yang diukur dengan kepuasan dalam bekerja. Perbedaannya adalah metode analisis yang digunakan—SEM, atau pemodelan persamaan struktural—dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak AMOS.
2. (Rizal Wadianto, 2021) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di asuransi bumida syariah kota

bengkulumengatakan bahwa, Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan uji t, budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap produktivitas pekerja, dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai t hitung dan tingkat signifikansi sebesar 11,590 dicapai untuk variabel budaya organisasi. Hasil uji R Square menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,828 yang setara dengan 82,8%. Berdasarkan hal tersebut, budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 82,8%, sedangkan elemen lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini berdampak pada 17,2% kasus. membandingkan pengaruh faktor budaya organisasi terhadap kinerja karyawan asuransi di kota Bengkulu. Perbedaan: Menggunakan aplikasi SPSS versi 16, regresi linier dasar adalah metode analisis yang digunakan.

3. (Henry Haris, 2017 ) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung, Temuan menunjukkan bahwa dedikasi organisasi, kebahagiaan kerja, dan kualitas layanan semuanya termasuk dalam kategori "cukup baik". Kepuasan kerja memiliki dampak sebesar 18,93% terhadap kualitas layanan, sedangkan komitmen organisasi memiliki dampak sebesar 29,79%. Secara keseluruhan, dampak dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas layanan adalah 48,72%, dengan 51,28% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Persamaan: Keduanya membahas tentang dampak organisasi terhadap kualitas layanan asuransi dan kepuasan kerja. Perbedaan:

Observasi, wawancara, dan kuesioner dengan jumlah sampel 70 partisipan digunakan untuk memperoleh data.

4. (Nandika Putri Maulida, 2019 ) pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tangerang Selatan), Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan di kantor cabang pembantu PT. Bank BNI Syariah Tangsel. Terdapat kesamaan antara kedua pembahasan mengenai bagaimana budaya perusahaan dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Penggunaan Teknik Sampling Jenuh menjadi pembeda.
5. (Ade Fitriana Harahap, Darwin Lie, Parman Tarigan, Liper Siregar, 2014 ) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (persero) cabang pematangsiantar, Pengujian regresi linier sederhana menghasilkan hasil  $\hat{Y} = 6,6 + 0,66X$ , yang mengindikasikan adanya korelasi positif antara variabel X dan Y. Korelasi yang kuat antara kedua variabel, dengan nilai r sebesar 0,718. Berdasarkan koefisien determinasi, terdapat 51,55% korelasi antara kinerja karyawan yang tinggi dan yang rendah, dengan 48,45% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel di luar cakupan penelitian ini. Penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang digunakan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Pematangsiantar berdasarkan hasil pengolahan dan perhitungan kuesioner. Uji hipotesis yang

menunjukkan bahwa  $t_{hitung} (5,41) > t_{tabel} (2,052)$  mendukung hal tersebut. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Pematangsiantar harus terus ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan: Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sama. Perbedaan: Kuesioner, wawancara, dan dokumen yang digunakan untuk pengumpulan data

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan secara luas sebagai seperangkat sikap umum tentang apa yang penting dan bagaimana sebuah organisasi harus beroperasi. Jadi, hal ini menawarkan kerangka kerja yang mengatur serta mengatur perilaku anggota organisasi ketika mereka sedang bekerja.

Seperti yang dinyatakan dalam karyanya *Organizational Culture and Leadership* (Edgar H. Schein, 2015), "Budaya adalah pola anggapan mendasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan diterapkan dengan baik dan, sebagai hasilnya, diajarkan/diturunkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah-masalah ini," sesuai dengan definisi budaya yang diberikan oleh *American Anthropological*

*Association*. Menurut Elsa Vosva (2013), mengelola dan memahami budaya dari tempat mereka bekerja ialah tugas utama para pemimpin dan merupakan alat penting bagi para pemangku perusahaan apabila mereka menginginkan produktivitas yang prima serta menjaga dari nilai pemegang saham. Hal ini berlaku untuk pengembangan bisnis dan produksi produk berbasis pengetahuan yang memuaskan. Sebuah kelompok organisasi menciptakan budaya organisasinya sendiri untuk maju dalam menghadapi rintangan yang akan datang (Solehatin Ika Putri, S.E. 2022)

Sedangkan (Luthans, 2006 dalam P. Anggraeni, 2015) mendeskripsikan budaya perusahaan sebagai struktur berpikir mendasar yang ditanamkan pada karyawan baru sebagai sarana untuk merasa, menuangkan ide, serta berperilaku secara tepat setiap hari. Budaya ini digambarkan sebagai gagasan serta prinsip lembaga yang diketahui, mendarah daging, serta dipraktekkan sedemikian rupa hingga struktur ini menciptakan makna tersendiri dan berfungsi sebagai landasan bagi standar perilaku dalam organisasi (Davis, 1989 dalam Moehariono, 2015). Kemudian (Wirawan, 2007 dalam Alinvia A, 2018) mendefinisikannya sebagai norma, prinsip, serta pemikiran, keyakinan, filosofi, budaya, serta lainnya yang telah diberikan dari masa ke masa oleh individu yang terlibat dalam aktivitas organisasi yang mempunyai dampak dari ide, karakteri, serta sifat para individu lainnya.

اعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا، وَاعْمَلْ لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا

*Terjemahan: "Seolah-olah engkau akan hidup selamanya, bekerjalah untuk duniamu. Dan seolah-olah engkau akan mati besok pagi, bekerjalah untuk akhiratmu".*

Berbagai orang memiliki interpretasi yang berbeda-beda terhadap bagian pertama dari hadis tersebut, yaitu: لِدُنْيَاكَ اَعْمَلْ. Beberapa orang melihat ini sebagai perintah untuk bekerja seefisien dan setekun mungkin untuk mendapatkan sebanyak mungkin yang kita bisa untuk memuaskan keinginan semua orang karena kita akan hidup kekal. Bahkan jika hal ini digunakan sebagai pembenaran untuk menentang bagian kedua dari hadis tersebut, yang berbunyi: غَدًا تَمُوتُ كَأَنَّكَ لِآخِرَتِكَ وَاعْمَلْ, penafsiran seperti itu tidak benar. Mengenai penafsiran ayat kedua ini, umat Islam sepakat. Mereka sepakat bahwa karena kita dianjurkan untuk hidup seakan-akan kita akan mati esok hari, maka penting untuk bekerja secepat dan seefektif mungkin untuk kepentingan akhirat.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat para anggotanya. Pada umumnya, orang tertarik kepada mereka yang memiliki nilai, konvensi, kebiasaan, keyakinan, dan anggapan lainnya. Kesamaan ini mendorong berbagai orang untuk berkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsekuensi dari hilangnya persatuan adalah perpecahan atau mungkin pembubaran kelompok. Allah menyatakan

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَسُولٌ فَإِذَا جَاءَ رَسُولُهُمْ قُضِيَ بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ وَيَقُولُونَ مَتَى هَذَا الْوَعْدُ  
 إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ قُلْ لَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي ضَرًّا وَلَا نَفْعًا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ إِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ فَلَا  
 يَسْتَأْجِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ

*Terjemahan: Di akhirat kelak, setiap umat memiliki rasul mereka. Dalam keadilan yang adil, Allah akan memutuskan di antara mereka. Mereka tidak akan mengalami penindasan sedikit pun. Mereka berkata, "Kapan janji azab ini akan datang jika kamu, Nabi Muhammad, dan pengikutmu adalah orang-orang yang benar?" Katakanlah, "Aku tidak memiliki kekuasaan untuk menghindari bahaya atau memberikan manfaat kepada diriku, kecuali dengan apa yang Allah kehendaki." Setiap umat memiliki batas waktu tertentu. Ketika ajal mereka tiba, mereka tidak bisa meminta penundaan sekejap pun, juga tidak bisa meminta percepatan.*

Keterkaitan antara ayat dan iklim organisasi tergambar dengan jelas, di mana organisasi merupakan tempat pertemuan individu-individu yang membentuk perilaku, tradisi, rutinitas, dan standar-standar yang tidak dapat diabaikan dalam membentuk semua sasaran yang ingin diraih oleh lembaga tersebut, yang sering disebut sebagai iklim organisasi. Alhasil, untuk dapat mencapai hal ini, organisasi menginginkan prinsip yang mampu dijadikan sebagai acuan, keunikan, serta norma yang belaku. Hal ini menandakan bahwa setiap orang dalam kelompok organisasi memiliki kesadarannya, serta masing-masing orang telah mendapatkan kekuatan dan kesadaran dari Tuhan melalui utusannya agar apa yang dijalankan dalam sebuah perkumpulan dapat berfungsi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap anggota dalam kelompok organisasi memiliki

kesadarannya masing-masing, dan kesadaran setiap individu tersebut merupakan hasil dari ALLAH yang memberikan kekuatan dan kesadaran kepada setiap orang melalui utusannya agar apa yang dijalankan dalam suatu perkumpulan mampu berjalan dengan benar.

Dari penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa hal ini ialah sepeprangkat prinsip, etika, ide, kepercayaan, harapan, karakter dan lainnya yang mengikat di dalam suatu organisasi tertentu dan berdampak pada seberapa baik kinerja bisnis dalam mengejar tujuannya.

#### 1. Karakteristik Budaya Organisasi

(Robbins, 2016) mengidentifikasi 7 elemen kunci yang membangun budaya perusahaan, termasuk:

- 1.) Kreativitas serta pemilihan risiko. seberapa besar inovasi dan pengambilan risiko yang dipupuk di antara para staf.
- 2.) Berorientasi pada detail. Sejauh mana ketepatan, analisa, serta fokus terhadap rincian dituntut dari personel.
- 3.) Seberapa jauh tata kelola menempatkan penekanan pada hasil dibandingkan metode serta prosedur yang dipergunakan dalam mencapainya.
- 4.) Seberapa jauh pilihan tata kelola mempertimbangkan bagaimana hasil akan mempengaruhi tenaga kerja organisasi.



- 5.) Seberapa banyak pendekatan berbasis tim dalam mengorganisir pekerjaan yang digunakan dibandingkan dengan pendekatan yang murni individual.
- 6.) Sejauh mana individu-individu bersikap kompetitif dan agresif daripada santai.
- 7.) Sejauh mana mempertahankan status quo diprioritaskan di atas kemajuan dalam operasi organisasi (Hari Sulaksono 2019)

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut penelitian Robbins dan Judge pada tahun 2007, yang dikutip dalam artikel Ernawati pada tahun 2018, peran budaya organisasi adalah berikut ini:

- 1) Kebiasaan atau dalam hal ini budaya berperan dalam menentukan batasan, yang berarti memperjelas adanya disparitas dari sejumlah institutis.
- 2) Anggota organisasi merasakan jati diri berkat budaya.
- 3) Budaya membantu orang mengembangkan dedikasi pada tujuan yang lebih besar dibandingkan urgensi mereka.
- 4) Kebiasaan membuat paradigma sosial menjadi lebih stabil.
- 5) Hal ini berperan sebagai alat pencipta makna serta control yang mengarahkan serta menghasilkan karakter maupun sikap pekerja.

### 3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk mendukung kinerja, klaim (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2016). Komponen-komponen budaya organisasi adalah berikut ini :

#### 1.) Kesadaran diri

Bagian perusahaan dengan sengaja berusaha untuk menikmati profesinya, tumbuh secara pribadi, mengikuti peraturan, dan memberikan pelayanan yang prima. Perilaku berikut adalah bukti dari dimensi ini::

- Karyawan secara konsisten bekerja untuk meningkatkan keterampilan dan diri mereka.
- Karyawan mengikuti peraturan yang berlaku

#### 2.) Keagresifan

Anggota kelompok mennetukan maksud yang ambisius namun mampu dilakukan. Dengan menciptakan jadwal dalam melakukan pekerjaan serta rencana maupun pendekatan dalam meraih apa yang telah ditetapkan. Indikatornya terdiri dari:

- Membuat jadwal dalam bekerja serta metode dalam hal meraih apa yang diinginkan
- Pekerja berinisiatif serta tidak bergantung pada arahan dari manajer.
- Bisnis selalu dapat bereaksi dengan cepat terhadap tantangan

### 3.) Kepribadian

Para anggota bersikap baik, mudah bergaul, jujur, dan memperhatikan kebutuhan kelompok. Contoh indikatornya antara lain:

- Karyawan memperlakukan tamu dengan penuh penghargaan dan rasa hormat.
- Karyawan melihat divisi (bagian) yang lainnya sebagai keselarasan.
- Mereka di tempat kerja saling bergotong royong.

### 4.) Performa

Mereka menunjukkan daya cipta dan memenuhi standar kuantitas, kualitas, dan efisiensi. Contoh indikatornya antara lain:

- Karyawan selalu mengutamakan kualitas dalam mengerjakan tugas mereka.
- Para pekerja berinovasi untuk memberikan solusi yang segar dan praktis.
- Ketika organisasi memenuhi target kinerjanya, para karyawan merasa senang.

### 5.) Orientasi

Anggota organisasi melakukan pekerjaan dengan sesamanya secara maksimal, melakukan komunikasi dengan bijak, serta berkoordinasi satu sama lain dengan partisipasi langsung dari individu, yang pada akhirnya memiliki tingkat kesenangan yang besar serta dedikasi

yang besar. Ada banyak tanda yang dapat dilihat, seperti:

- Setiap karyawan secara konsisten bersama-sama untuk bekerja dengan yang lainnya
- Masing-masing tanggung jawab diselesaikan oleh kelompok dengan komunikasi yang baik.
- Setiap masalah yang muncul di tempat kerja selalu ditangani dengan baik.

#### 6.) Manfaat Budaya Organisasi

Di bawah ini adalah beberapa keuntungan dari budaya organisasi menurut Uha (2013):

1. Kultur organisasi mengarahkan penggunaan sumber daya guna mencapai visi, niat, dan target organisasi. Hal ini bagi perusahaan berfungsi sebagai seperangkat prinsip yang dipatuhi dari semua pekerja dan yang mengarahkan mereka dalam mencapai visi, maksud, serta target mereka.
2. Memperkuat kohesi kelompok sehingga dapat bertindak sebagai kekuatan pengikat di antara anggota tim.
3. Mengubah perilaku karyawan dengan mempromosikan perpaduan antara prinsip-prinsip dasar dan perilaku yang diinginkan.

4. Meningkatkan motivasi karyawan untuk membantu perusahaan mewujudkan potensi karyawan dan mengungguli persaingan.
5. Meningkatkan motivasi dan perilaku sumber daya untuk meningkatkan kinerja staf dan membantu bisnis mencapai tujuannya.
6. Menurunkan tingkat perputaran staf.
7. Inisiatif pengembangan bisnis dan peningkatan SDM yang mampu diciptakan dengan hal ini.

### **2.2.2. Teori Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins, (2016) menggambarkan sebagai perbedaan antara insentif aktual yang diperoleh oleh karyawan dan penghargaan keseluruhan yang mereka anggap seharusnya mereka terima. (J. Saufa, 2017) Sangat penting bagi orang untuk merasa puas dalam pekerjaan mereka. Karena setiap pekerja memiliki kualitas yang unik, jadi tingkatan dalam kepuasan dalam bekerja pun bervariasi; tingkat kepuasan dalam bekerja yang tinggi serta rendah mungkin memiliki efek yang berbeda.

Kepuasan kerja, menurut (Titisari, 2015), merupakan cerminan dari sikap atau sentimen seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap prospek untuk maju, terhadap kaitannya dengan sesama pekerja, terhadap peninjauan,

serta terhadap perasaan puas dengan apa yang dilakukan. Robbins, (2015) menggambarkan dalam indikator kepuasan berlandaskan pada realita yang dialami serta imbalan yang diperoleh imbalan atas waktu serta usaha yang dikeluarkan.

(Robbins, 2015) menegaskan bahwa karakter seseorang terhadap pekerjaannya menentukan apakah mereka puas dengan pekerjaannya. Tingginya perputaran karyawan dari perusahaan kemungkinan besar akan terjadi jika kepuasan kerja tidak terjaga. Ketidakpuasan kerja karyawan juga diindikasikan dengan produktivitas yang buruk, ketidakhadiran yang signifikan, dan kurangnya dedikasi terhadap perusahaan. Satu dari sejumlah aspek yang begitu krusial dalam bisnis ialah kepuasan kerja.

## 2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Elemen-elemen berikut ini sering dijadikan patokan untuk melihat kepuasan dalam bekerja dari pekerja berdasarkan pendapat (Robbins, 2015) ialah:

### a. Pekerjaan itu sendiri

Sebagian besar sumber kepuasan kerja terkait dengan apa yang dilakukan. sejauh mana suatu pekerjaan menawarkan aktivitas yang sesuai dengan keterampilan karyawan, kesempatan belajar, dan peluang untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Karyawan sering kali memilih apa yang menciptakan peluang untuk mengimplementasikan bakatnya, serta

keragaman tanggung jawab, kemandirian, dan reaksi mengenai bagaimana keefektifitasannya menangani tugas mereka, untuk menumbuhkan kenikmatan dan kepuasan kerja. :

- Sesuatu hal yang dilakukan yang menawarkan tugas yang penuh tantangan
- Peluang untuk belajar, mengemban tanggung jawab, dan mengalami perkembangan bagi karyawan.

b. Imbalan Faktor

Upah dan kompensasi memiliki peran besar dalam kepuasan kerja. Menurut Theriault, kepuasan kerja ialah kegunaan dari seluruh total bayaran yang didapatkan serta seberapa dekat bayaran tersebut sesuai dengan harapan tenaga kerja. Kepuasan seseorang akan meningkat dengan adanya upah yang sesuai dengan keinginannya. Menurut Judge dan Locke, jika gaji seorang pekerja melebihi harapannya, maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya. Indikator Dimensi Penghargaan:

- Sistem imbalan Insentif adalah remunerasi tambahan yang dibayarkan di atas atau sebagai tambahan dari gaji pokok organisasi.
- Tunjangan Contoh umum tunjangan yang diberikan oleh satu instansi ialah asuransi kesehatan jiwa, cuti

berbayar, skema pensiun, dan tunjangan lain yang terkait dengan pekerjaan.

- Gaji atau Upah Semakin lama tugas, semakin besar gaji, dan upah biasanya sesuai dengan tarif gaji per jam. Pekerja di bidang manufaktur dan pemeliharaan sering kali dibayar berdasarkan upah. Namun, gaji sering kali mengacu pada tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.

c. Promosi

Karyawan memiliki potensi untuk tumbuh secara pribadi dan mendapatkan lebih banyak pengalaman kerja ketika mereka memiliki kesempatan untuk dipromosikan. mengacu pada cakupan kemungkinan untuk mobilitas atau kemajuan di seluruh tingkat organisasi. Kebutuhan karyawan akan keamanan finansial yang lebih besar, prestise sosial, pengembangan psikologis, dan perasaan adil, semuanya dapat dipenuhi melalui promosi:

- Kesempatan promosi harus mempertimbangkan apakah latar belakang pendidikan kandidat sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh manajemen untuk posisi tersebut.
- Kapasitas Promosi dalam organisasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dan daya cipta tenaga kerja.



- Keadilan Pengusaha diwajibkan untuk melakukan promosi secara adil, dengan mempertimbangkan kemampuan dan keberhasilan kinerja karyawan.
- Proses promosi yang dilakukan perusahaan harus dilakukan sesuai dengan metode pelaksanaan yang telah ditetapkan..

d. Pengawasan

(Supervisi ditunjukkan dengan kapasitas atasan untuk mendukung perilaku dan memberikan bantuan teknis. Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan bagian pemangku jabatan yang mempunyai relasi interpersonal yang kuat dengan dan kemauan untuk mengerti dari kebutuhan pekerja. Indikator Dimensi Pengawasan:

- Realisme dalam pengamatan. Observasi yang tidak memiliki standar mampu menyulitkan untuk bersikap obyektif. Daftar isi yang telah dipersiapkan harus membantu pengamatan langsung untuk menghindari keadaan ini. Setiap daftar observasi disusun secara lengkap dan akurat.
- Metode observasi. Observasi yang selalu memiliki sejumlah efek serta persepsi yang buruk, termasuk dari ketakutan serta kebentian maupun persepsi bahwa pengamatan tersebut mengganggu

pelaksanaan bisnis yang efisien. Pengamatan langsung harus dilakukan untuk menilai situasi dengan cara yang dapat mencegah timbulnya konsekuensi atau persepsi yang tidak menguntungkan. Sangat disarankan agar pernyataan tersebut disampaikan dengan cara yang instruktif dan mendorong, bukan sebagai bentuk dominasi atau otoritas.

- Kolaborasi Untuk menerapkan prinsip-prinsip kolaborasi kelompok, supervisor dan supervisor harus berkolaborasi dalam penyelesaian masalah agar tercipta komunikasi yang sangat baik dan perasaan saling memiliki. Masalah, penyebabnya, dan solusi potensial semuanya harus ditangani secara bersamaan. Setelah itu, upaya bersama dilakukan untuk menyelesaikan situasi tersebut.

e. Rekan kerja (*workers*)

Hal ini mendorong untuk memenuhi keinginan dasar dari individu akan keterkaitan dengan sesamanya. Memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kebahagiaan kerja karena untuk mayoritas dari mereka, hal yang dilakukan pun memenuhi hasratnya akan hubungan ini. Tingkatan dalam kepuasan dalam bekerja dengan pekerjaan akan saling berdampak

jika didapatkan perselisihan dari mereka. Berikut ini adalah penanda dari dimensi rekan kerja:

- Persaingan yang sehat adalah perjuangan untuk mendapatkan posisi terbaik di antara para karyawan. Karena mereka bersaing satu sama lain dan tidak dapat mengkritik rekan kerja mereka, mereka harus melakukan upaya terbaik untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan.
- Pekerja saling menghargai dengan sesamanya, karakteri ini menunjukkan rasa hormat mereka satu sama lain. Saling menghormati dapat memberikan rasa aman kepada orang-orang, yang mendukung operasi tempat kerja yang efisien.
- Karyawan berkolaborasi. Karyawan berkolaborasi untuk menemukan solusi atas masalah yang dianggap sangat kompleks, termasuk masalah yang memengaruhi seorang karyawan dan masalah yang memengaruhi semua karyawan. Bekerja bersama sambil mempertahankan sikap positif diharapkan dapat membantu dalam pemecahan masalah.
- Lingkungan kekeluargaan yang ada saat ini Suatu kejadian di lingkungan tempat kerja adalah suasana kekeluargaan yang ada saat ini. Setiap pihak wajib memberikan rasa hormat terhadap lainnya dengan memberikan solusi untuk menjaga hubungan yang

baik di antara rekan kerja baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja jika lingkungan kekeluargaan ingin tetap terjaga.

3. Faktor-Faktor yang Memberikan Pengaruh Kepuasan Kerja

1.) Nova (2018), menjelaskan bahwa variabel yang berkaitan dengan karyawan dan pekerjaan keduanya berdampak pada kepuasan kerja. IQ, keahlian khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, riwayat pekerjaan, masa kerja, emosi, dan mental, serta kepribadian, sudut pandang, serta sifat yang dimiliki. Masing-masing karyawan yang bertumbuh dalam lingkungan dengan masalah yang terus menerus membutuhkan sesuatu yang memaksa mereka untuk berpikir kritis dan menggunakan pengetahuan, kemampuan, pendidikan, dan pengalaman mereka untuk menemukan jawaban. Kepuasan kerja yang lebih besar merupakan hasil dari pekerjaan yang sulit, bervariasi, dan memungkinkan pekerja untuk membuktikan diri.

2.) Faktor-faktor yang mempunyai korelasi dengan pekerjaan. Tipe pekerjaan, susunan organisasi, status (golongan), jabatan, standar pengawasan, stabilitas keuangan, kesempatan untuk maju, kontak dengan rekan kerja, dan hubungan kerja merupakan faktor-faktor tersebut. Kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi oleh beberapa hal. Elemen-elemen itu sendiri dan bagaimana

mereka berkontribusi terhadap kebahagiaan karyawan dipengaruhi oleh kepribadian masing-masing karyawan. Menurut Blum dalam (Wibowo, 2014), ada beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan:

- a) Karakteristik pribadi, seperti usia, kesehatan, temperamen, dan harapan.
- b) Aspek sosial, seperti yang berkaitan dengan keluarga, pendapat di tempat kerja, kebebasan politik, dan ikatan komunitas.
- c) Aspek utama dari pekerjaan, seperti gaji, pengawasan, ketenangan di tempat kerja, kondisi kerja, dan prospek promosi. Selain itu, ada sentimen diperlakukan secara adil baik dalam hal kewajiban pribadi maupun profesional, apresiasi pada bakar, relasi sosial di di tempat kerja, dan kesesuaian dalam mencari solusi dari masalah antarpribadi.

### 2.2.3. Teori Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Baik institusi pemerintah maupun institusi swasta, performa dalam satu instansi ialah satu dari sejumlah factor yang saling berkaitan. Istilah "kinerja" bersumber dari "*job performance*" mapupun "*actual performance*", yang mengacu pada pencapaian inidvidu di tempat kerja atau di kehidupan nyata.

Menurut definisi dari (D. Permatasari, 2016), kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu. Perbandingannya dilakukan terhadap berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati secara bersama-sama. Konsep ini seperti yang diberikan oleh banyak ahli adalah sebagai berikut :

Hasibuan (2012: 105) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari tugas yang mereka laksanakan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang diberikan kepada mereka.

Kinerja karyawan (atau prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, menurut (Mangkunegara, 2011:67).

Berikut konsep yang diberikan oleh (Robbins, 2010:260), yang menyatakan bahwa: "dalam melaksanakan tugas, seseorang dapat mencapai hasil atau tingkat keberhasilan yang dibandingkan dengan kemungkinan lain seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran, dalam periode waktu tertentu secara keseluruhan.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merujuk pada prestasi kerja

atau hasil kerja (output) yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas. Prestasi ini terjadi selama periode waktu tertentu ketika individu tersebut melaksanakan aktivitas yang terkait dengan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Setiap bisnis harus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena kinerja mencerminkan seberapa baik bisnis tersebut dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mengelola dan mendistribusikannya.

## 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja juga berdampak dari sejumlah macam faktor. Sedarmayanti (2017) menyebutkan bahwa kapasitas untuk melaksanakan pekerjaan, jumlah bisnis yang dikeluarkan, serta dorongan instansi ialah factor yang mempunyai dampak dari penapaian performa yang sangat baik.

Sementara itu, (Mangkunegara, 2018) menyatakan bahwa berikut ini adalah elemen-elemen yang mempunyai dampak pada pencapaian ini:

### 1.) Faktor Kemampuan

Bakat karyawan secara psikologis terdiri dari bakat nyata (Pengetahuan + Keterampilan) dan bakat prospektif (IQ). Dalam akibatnya, pekerja yang memiliki tingkat kecerdasan rata-rata (IQ 110-120) dan pendidikan yang memadai akan lebih mudah untuk mencapai posisi yang sesuai dengan mereka, dan

pengalaman melakukan tugas sehari-hari untuk memenuhi kinerja pekerjaan yang dibutuhkan. Akibatnya, pekerja harus ditempatkan pada posisi yang pas dengan kemampuannya (individu yang sesuai di lokasi, individu sesuai yang dengan apa yang mereka lakukan.

## 2.) Faktor Motivasi

Tingkat motivasi seorang pekerja ditentukan oleh pendekatan yang mereka ambil terhadap peristiwa di tempat kerja. Karyawan yang diberi instruksi untuk mencapai tujuan organisasi akan merasa termotivasi. Karyawan yang memiliki sikap mental positif akan berupaya bekerja dengan tingkat keunggulan di lingkungan kerja. Seorang pekerja harus memiliki kesiapan secara psikofisik yang mencakup kesehatan fisik, kesiapan mental, kesadaran terhadap tujuan dan target kerja yang harus dicapai, serta kesiapan untuk menggunakan dan menciptakan pengaturan kerja.

## 3.) Dimensi & Indikator Kinerja Karyawan

Dharma (2003; 355) mengemukakan kriteria pengukuran kinerja sebagai berikut sebagai indikator kinerja karyawan:



a. Kuantitas

Menghitung output suatu kegiatan atau proses merupakan komponen pengukuran kuantitatif. Hal tersebut mempunyai kaitan dengan volume pengeluaran yang diciptakan.

b. Kualitas

Indikator output kuantitatif mengukur "tingkat kepuasan", atau bagaimana baik sesuatu diselesaikan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana output akan terlihat.

c. Ketepatan waktu

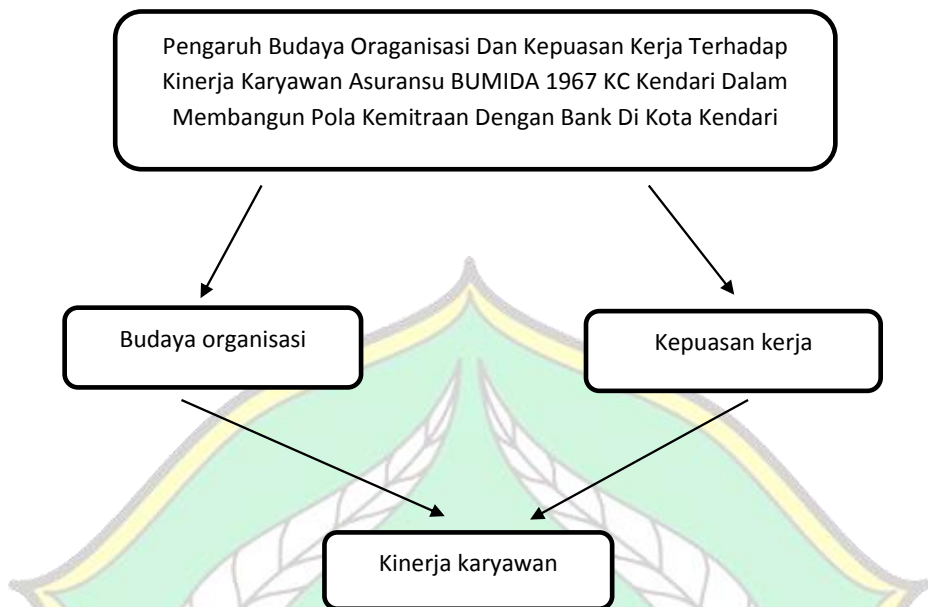
Pengukuran ketepatan waktu adalah kategori unik dari pengukuran kuantitatif yang menilai seberapa cepat suatu tindakan akan diselesaikan.

### **2.3. Kerangka Pikir**

Keberhasilan para pekerja di Asuransi BUMIDA 1967 Kantor Cabang Kendari dalam mengembangkan pola kerja sama dengan bank-bank yang ada di Kota Kendari dipengaruhi oleh budaya organisasi serta kepuasan dalam bekerja. Budaya organisasi, kebahagiaan kerja, serta produktivitas karyawan merupakan tiga faktor yang dimaksud dalam istilah ini. Seluruh karyawan perusahaan asuransi memiliki rasa kepemilikan dan komitmen yang lebih besar berkat variabel budaya organisasi yang memiliki arti penting sebagai identitas. Penerimaan seorang anggota terhadap sesuatu yang telah diterapkan perusahaan,

misalnya, dalam organisasi yang digunakan perusahaan, seperti menekankan budaya disiplin, dalam variabel kepuasan kerja X2, yang disajikan dari sikap positif maupun negative yang dimiliki orang pada apa yang mereka lakukan, adalah rasa kepemilikan yang dimaksud. Kepuasan kerja merupakan komponen organisasi yang cukup krusial dalam sebuah perusahaan karena jika tidak dijaga, kemungkinan besar akan menyebabkan tingginya perputaran karyawan dari organisasi serta rendahnya produktivitas karyawan dan rendahnya komitmen organisasi.

Sedangkan pada variabel Y1 kinerja karyawan, yang juga merupakan komponen krusial dalam setiap perusahaan, kinerja berdasarkan pada bagaimana baiknya pekerja melaksanakan kewajiban pekerjaannya berdasarkan dengan tugas yang diinstruksikan. Setelah menentukan variabel-variabel yang tercantum dalam judul tersebut di atas, peneliti akan merumuskan persoalan menurut latar belakang. Penulis memutuskan bahwa persoalan yang akan diteliti ialah "apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Asuransi Bumida 1967 di Kota Kendari dalam membangun pola kemitraan dengan pihak bank." Pada bab tiga, peneliti akan memilih metodologi penelitian. Dalam metodologi, peneliti harus memilih jenis penelitian yang akan dilakukan, serta populasi dan sampel yang akan digunakan.

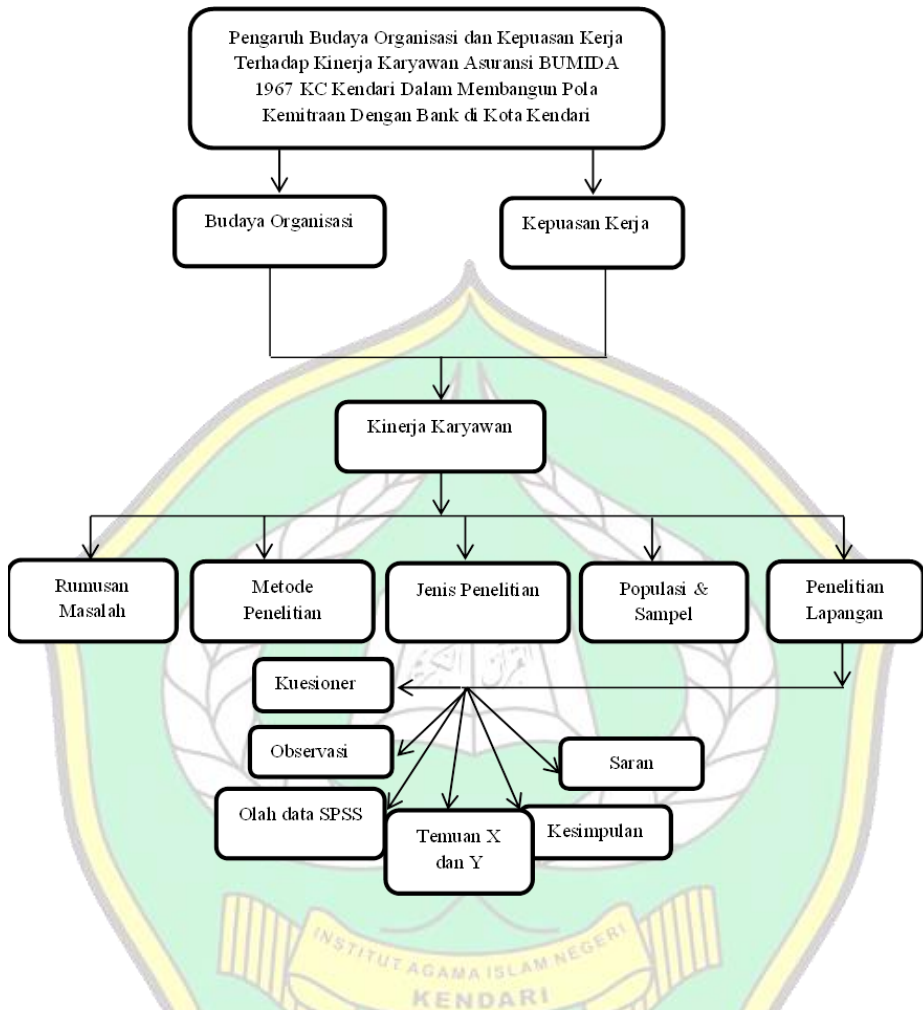


Penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan. Penelitian kuantitatif adalah studi ilmiah yang sistematis, oleh karena itu berfungsi sebagai dasar untuk pengumpulan, pengolahan, dan penentuan atau pengukuran variabel sesuai dengan protokol yang telah ditetapkan. Individu dan sampel. Bersama dengan individu, berbagai benda alam dan buatan manusia membentuk populasi. Dalam penelitian ini, sampel ialah bagian dari populasi yang ciri khasnya akan ditelaah serta dianggap merepresentasikan jumlah populasi yang ada. Sampel terdiri dari 1967 pekerja Asuransi Bumida di Kendari yang berjumlah 40 orang.

Kuesioner ialah teknik dalam mengumpulkan informasi yang dilaksanakan dengan memberi daftar pertanyaan di atas lembaran

kepada responden untuk mengisinya, dan observasi adalah pengamatan terhadap segala aktivitas suatu objek seperti karakteristik, motivasi, perasaan, dan perasaan-perasaan orang lain. Penelitian lapangan (*field research*), yakni pengumpulan data yang dilaksanakan secara langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Peneliti akan kembali mengolah data yang sudah terkumpul sebagian besar memanfaatkan pengolahan data smartPLS, setelah selesai melakukan penelitian lapangan dengan banyak tahapan atau metode pengumpulan data. SmartPLS merupakan software pengolah data yang menggunakan pendekatan partial least squares untuk pemodelan persamaan struktural (SEM), yang memudahkan peneliti dalam menangani data. Selain itu, setelah melakukan analisis data, peneliti dapat memperoleh hasil variabel X1, X2 terhadap Y1, dimana budaya organisasi serta kepuasan dalam bekerja mempunyai dampak yang bermakna pada produktivitas pekerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa rumusan masalah dari judul penelitian ini telah terjawab dengan baik. Rekomendasi, di sisi lain, adalah suatu hal yang berupa saran atau solusi atas suatu topik dalam penelitian, sedangkan kesimpulan adalah pernyataan ringkas yang diturunkan atau disimpulkan dari hasil pembahasan penelitian.

Berikut ini adalah kerangka konseptual yang dibuat untuk menjelaskan hipotesis penelitian.



## 2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015), hipotesis merupakan respons jangka pendek terhadap perumusan masalah penelitian yang telah diajukan dalam bentuk pertanyaan. Dengan mengacu pada penjelasan sebelumnya, hipotesis dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Di duga budaya organisasi mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>2</sub> : Di duga kepuasan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub> : Di duga budaya organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan

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

Menurut Cheki (1996), budaya organisasi ialah kumpulan norma, kepercayaan, dan prinsip karakter yang dihasilkan maupun ditingkatkan di dalam satu instansi untuk melawan asumsi dasar atau perspektif yang dianggap sebagai cara yang benar bagi pekerja baru untuk berpikir dan berperilaku dalam menjalankan tugas. Menurut Deshpande dan Farley (1999), budaya organisasi secara umum dipahami sebagai kumpulan nilai, asumsi, dan pola perilaku yang mempengaruhi identitas organisasi dan perilaku konstituennya.

Terdapat enam (6) aspek budaya perusahaan, antara lain profesionalisme, jarak dengan manajemen, kepercayaan terhadap rekan kerja, ketertiban, permusuhan, dan integrasi, menurut penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leung Luk (dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Dalam penelitiannya, Chatman Jennifer dan Bersade (1997) melakukan studi pada 102 perusahaan jasa di Amerika Serikat. Temuan yang ditemukan terkait dengan keberadaan budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut: (1) Keberadaan budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada kinerja perusahaan dengan menciptakan tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan struktur dan kontrol yang diperlukan tanpa tergantung pada birokrasi formal yang kaku yang dapat menghambat motivasi dan inovasi. Penelitian Abdul Rashid dan rekan-rekan (2003), yang juga menemukan dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, memberikan konfirmasi terhadap temuan yang diungkapkan oleh Chatman Jennifer dan Bersade (1997).

Konsep logika yang dijelaskan di atas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga diperkuat oleh beberapa penemuan penelitian lainnya, termasuk studi yang dilakukan oleh Chen (2004) dan tim peneliti FX Sugiyanto (2001) tentang dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pura Barutama Kudus.

Berdasarkan bab I, penelitian Abdul Rashid dan kolega pada tahun 2003 di Malaysia mengungkapkan bahwa budaya organisasi memberikan dukungan kepada manajer sebagai

pemimpin dalam berbagai cara yang memungkinkan mereka meningkatkan kinerja di dalam perusahaan. Budaya organisasi dianggap sebagai inti dari semua aspek yang diperoleh dari manajemen sumber daya manusia, seperti yang dikemukakan oleh Harriss dan Mossholder (1996). Sikap individu terhadap hasil kerja, seperti komitmen, motivasi, semangat kerja, dan kepuasan, diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Menurut Wallach (1983), kinerja karyawan dan hasil kerja yang positif, seperti kepuasan kerja, kecenderungan untuk tetap bekerja di perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan, bergantung pada keselarasan antara karakteristik individu dengan budaya perusahaan.

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut teori Herzberg tentang kepuasan kerja, motivasi dan higiene berhubungan dengan kepuasan kerja (Kreitner & Kinichi, 2005). pekerjaan yang membawa kesuksesan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggung jawab, dan kesempatan untuk maju adalah elemen motivator. Aturan organisasi, tingkat pengawasan, upah, hubungan di tempat kerja, dan lingkungan semuanya berdampak pada kebersihan. Kesimpulan: Dapat disimpulkan bahwa elemen higiene hanya dapat mengurangi ketidakbahagiaan dan tidak dapat



meningkatkan kepuasan kerja, tetapi variabel motivasi, jika ada, dapat melakukannya.

Menurut penelitian Lund dari tahun 2003, kepuasan kerja yang diukur dari kepuasan gaji, promosi, pengawasan, dan kerja sama di antara karyawan mempunyai pengaruh yang bermakna pada produktivitas pekerja. Namun, hal tersebut pun dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta budaya perusahaan.

Kebahagiaan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang baik, menurut penelitian Ostroff (1992). Dikatakan juga bahwa bisnis dengan pekerja yang lebih puas, setia, sesuai, dan tidak berada di bawah banyak tekanan akan berkinerja pada tingkat yang menjadi lebih baik dibandingkan pekerja yang tidak begitu bahagia, tidak memiliki komitmen, tidak mampu beradaptasi, serta berada di bawah sejumlah tekanan.

Pernyataan berikut ini dapat dibuat berdasarkan uraian yang diberikan:

H<sub>3</sub> : Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja.