

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

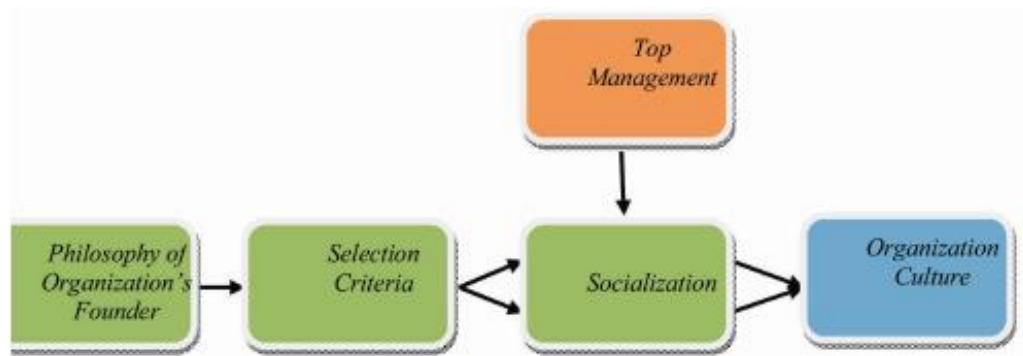
Landasan teori digunakan guna mendukung penelitian dan menjadi dasar dari penelitian. Menurut (Sugiyono 2013:52), landasan teori perlu ditegakan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar coba-coba. Teori yang digunakan pada penelitian ini berhubungan langsung dengan variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan juga produktivitas kerja.

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ada didalam suatu organisasi, yang mana kebiasaan tersebut selalu dilakukan secara berulang sehingga menjadi ciri khas bagi organisasi tersebut. Sedangkan menurut (Indrastuti 2020:113) setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnis, cara pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola

pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri. Keyakinan dan praktek yang ada dalam budaya suatu organisasi bisa berasal dari satu orang, kelompok kerja, departemen, atau divisi yang berpengaruh. Sedangkan menurut Menurut Mas'ud dalam (Marbawi 2016:28) *Organizational Culture* (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. Proses terbentuknya budaya organisasi dapat di lihat pada Gambar 2.1, yaitu:



Sumber : Adamy, 2016

Gambar 2. 1
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sifat-sifat budaya organisasi dikemukakan oleh Hofstede dalam (Indrastuti 2020:115), meliputi yaitu:

- 1) Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang;
- 2) Ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan (*historically determined*);
- 3) Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik;

- 4) Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi (*social constructed*);
- 5) Halus;
- 6) Sukar berubah (*Hard to Change*).

Selanjutnya menurut Hofstide dalam (Marbawi 2016:30–31), mengungkapkan bahwa budaya organisasi dalam sebuah organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri, antara lain.

- 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait;
- 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan;
- 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan;
- 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut;
- 5) Budaya organisasi sulit diubah.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda, yang mana budaya organisasi tergantung dari kebiasaan yang timbul dari organisasi tersebut. Karakteristik budaya organisasi menurut (Marbawi 2016:33) , budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya.

Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima diungkapkan oleh Nicholson dan Johns. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Sedangkan menurut Luthans dalam (Marbawi 2016:33–34), mengungkapkan bahwa karakteristik budaya organisasi, antara lain.

- 1) Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitie*); seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
- 2) Norma (*Norms*); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
- 3) Nilai yang dominan (*Dominant Values*); seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi;
- 4) Filosofi (*Philosophy*); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
- 5) Aturan (*Rules*); seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.

Karakteristik budaya organisasi diungkapkan juga oleh J.A Chatman dalam (Indrastuti 2020:118), antara lain.

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
- 2) Perhatian kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian;

- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu;
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu;
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai;
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu perilaku yang muncul dan menjadi kebiasaan, yang mana kebiasaan ini akan berbeda-beda antar setiap organisasi. Kebiasaan yang muncul dari setiap organisasi dan menjadi budaya organisasi banyak dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor yang menjadi pengaruhnya menurut Wijaya Tunggal dalam (Indrastuti 2020:119–21), antara lain.

1) Karakteristik Sosial Masyarakat

Karakteristik sosial masyarakat dimana perusahaan beroperasi merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi;

2) Tipe Masyarakat Bisnis

Tipe masyarakat bisnis juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Perilaku perusahaan yang hidup ditengah masyarakat bisnisnya sedikit banyak dipengaruhi karakteristik industri dan masyarakat bisnisnya. Semakin *homogen*

suatu masyarakat bisnis semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan budaya organisasi;

3) Kapabilitas dan Kemampuan Kendali Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh sejarah berdiri dan berkembangnya perusahaan tersebut. Para pendiri perusahaan misalnya memiliki peran penting dalam meletakkan pondasi perusahaan dengan menanamkan visi dan nilai-nilai serta norma-norma yang harus diikuti oleh para pekerja agar mereka mampu menjalankan dan memacu kegiatan usaha mereka dengan penuh gairah sebagaimana yang diharapkan oleh para pendirinya.

Para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administrasi perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan. Selain itu sistem *reward* dan *punishment* yang mereka terapkan juga turut memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan mereka. Semua sistem dan struktur ini pada akhirnya mempengaruhi pembentukan kapabilitas dan daya kendali perusahaan.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Sedangkan menurut (Kawiana 2020:216), menerangkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

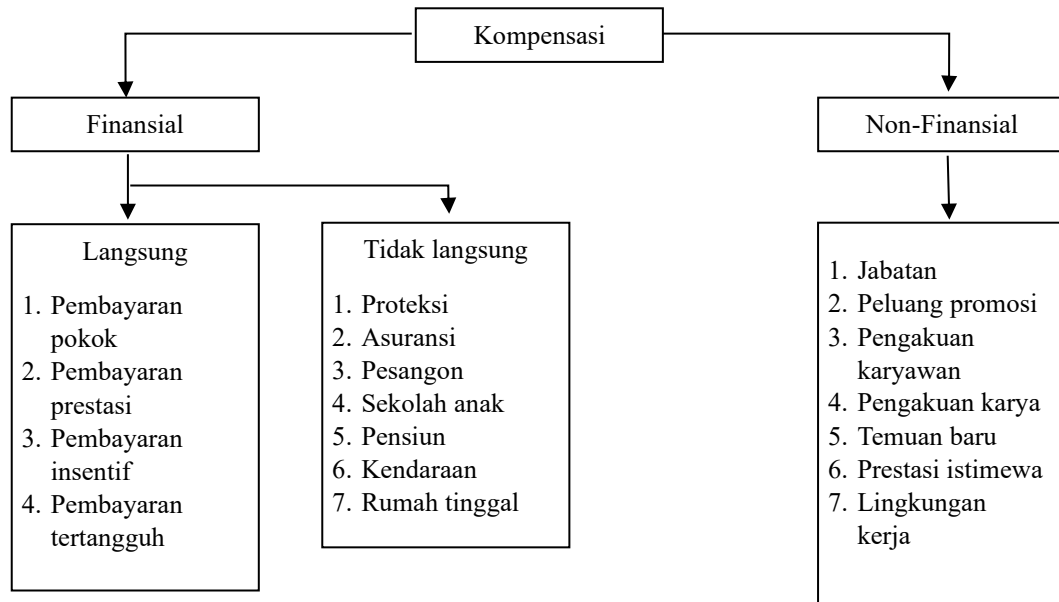
Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Lebih lanjut (Rahardjo 2022:210) menjelaskan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Umumnya karyawan menawarkan jasa mereka untuk menerima tiga jenis penghargaan: Pembayaran mengacu pada gaji pokok dan gaji yang biasanya diterima karyawan. Bentuk lain dari kompensasi seperti bonus, komisi dan rencana pembagian keuntungan adalah insentif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan. Manfaat seperti asuransi, medis, rekreasi, pensiun merupakan jenis kompensasi yang lebih tidak langsung.

2.1.2.2 Macam-Macam Kompensasi

Kompensasi menjadi alat agar karyawan tetap memberikan kinerja yang baik, yang mana kompensasi itu sendiri terdiri dari dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi *non* finansial. Menurut (Kawiana 2020:216) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas

dan kepuasan. Berikut ini jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber: Kawiana, 2020

Gambar 2. 2
Jenis-jenis Kompensasi

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi merupakan suatu hak yang harus diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Sedangkan menurut (Kawiana 2020:218), manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-off* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin

keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas;
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada;
- 3) Menjamin keadilan;
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan;
- 5) Mengendalikan biaya;
- 6) Mengikuti aturan hukum;
- 7) Memfasilitasi pengertian;
- 8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi.

Tujuan diberikannya kompensasi kepada karyawan dikemukakan oleh Gaol dalam (Kartawan, Lina, dan Agus 2018:114) ketidakpuasan pemberian kompensasi kepada karyawan cenderung akan mengakibatkan:

- 1) Muncul keinginan untuk mencari imbalan lebih;
- 2) Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan akan berkurang;
- 3) Pegawai akan mencari pekerjaan sambilan di tempat lain sehingga mutu kerjaan yang ada kurang diperhatikan;
- 4) Menyebabkan mogok kerja;
- 5) Menimbulkan keluhan pegawai, dan;

- 6) Pegawai mencari pekerjaan yang menawarkan gaji lebih tinggi.

2.1.2.4 Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi

Keputusan perusahaan dalam memberikan kompensasi terhadap karyawannya memiliki tantangan tersendiri. Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Menurut (Kawiana 2020:224–227) untuk menentukan kompensasi, memiliki tantangan tersendiri, antara lain.

1) Tujuan Strategis

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal ini juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan tidak *inheren* pada nilai permintaan pekerjaan;

2) Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal dari pada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi;

3) Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja

dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan;

4) Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenaga-kerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja;

5) Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbedaan seks (jenis kelamin). Seharusnya lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain;

6) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota;

7) Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis memengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja;

8) Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pandangan seorang pegawai atau karyawan terhadap suatu perusahaan. Kepuasan kerja merujuk terhadap titik antara jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan. Sedangkan menurut (Priyono 2010:228–229), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Sedangkan menurut (Masram dan Mu'ah 2017:117), kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Mengingat bahwa kepuasan kerja akan berbeda antara individu satu dengan individu lainnya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya *turn over*.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Kepuasan bukan merupakan konsep tunggal mengingat bahwa penyebab karyawan merasa puas akan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor penyebab kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki dalam (Masram dan Mu'ah 2017:120–121), antara lain.

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya;

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh

individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan;

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting;

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja;

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyatakan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain faktor di atas yang mempengaruhi kepuasan kerja, (Masram dan Mu'ah 2017:221–223), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain.

1) Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan;

2) Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja;

3) Hubungan Kerja

a) Hubungan dengan rekan kerja

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja konveksi. Hubungan antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang berbentuk fungsional;

b) Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*);

4) Kondisi Kerja, Situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan mempengaruhi semangat dan kualitas karyawan;

5) Pengawasan atasan, seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja karyawan;

- 6) Keamanan, Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan;
- 7) Kesempatan untuk maju, Adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua.

2.1.4 Produktivitas Kerja

2.1.4.1 Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan perbandingan antara jumlah *output* berdasarkan jumlah *input* yang menjadi masukan. Sedangkan menurut (Nugroho 2021:2) produktivitas menjadi tujuan utama dalam kegiatan industri. Minat baru dalam produktivitas mencerminkan kesadaran publik akan dampak produktivitas pada pertumbuhan ekonomi, standar hidup, dan daya saing. Produktivitas adalah pengukuran secara menyeluruh dari jumlah dan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan pekerja atau mesin dan bahan baku atau sumber daya sebagai inputannya.

Sedangkan menurut (Tsauri 2013:147–148) produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Produktivitas menghubungkan hasil atau keluaran dengan kuantitas masukan sehingga mendapatkan produk yang diinginkan. Produktivitas melibatkan 2 (dua) pendekatan, antara lain.

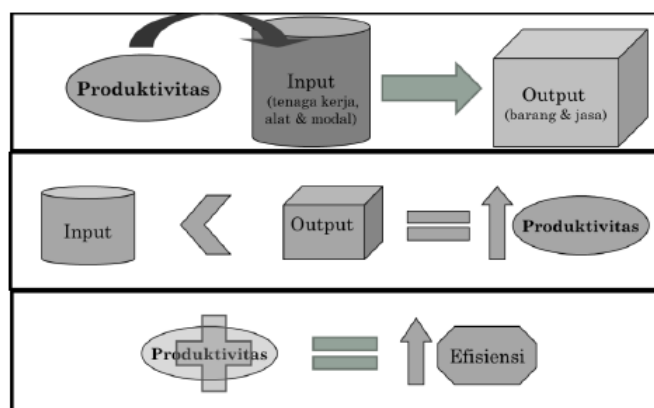
- 1) Mengoptimalkan penggunaan sumber daya

Mengoptimalkan penggunaan sumber daya misalnya; menjadwalkan dengan baik proses pemesanan bahan baku, mengurangi atau menghilangkan waktu tunggu dalam proses produksi, mengurangi *scrap* dan *rework*, meminimalkan kecacatan, dan lain-lain;

2) Meningkatkan nilai *output*

Meningkatkan nilai *output* banyak ditunjang oleh teknologi yang digunakan. Teknologi tersebut bisa berupa alat dan mesin yang digunakan dengan mengadopsi teknologi terbaru, misalnya menggunakan *artificial intelligence*, *internet of things* atau menerapkan sistem yang terautomasi. Hal ini bisa juga dilakukan dengan memperpendek proses dengan membangun sistem yang baru, dengan adanya efisiensi.

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilakukan dengan perubahan jumlah *input* ataupun *output*. Untuk memperjelas pembahasan dapat di lihat pada Gambar 2.3, sebagai berikut.



Sumber: Andung, 2021

Gambar 2.3
Hubungan Antara Produktivitas *Input* dan *Output*

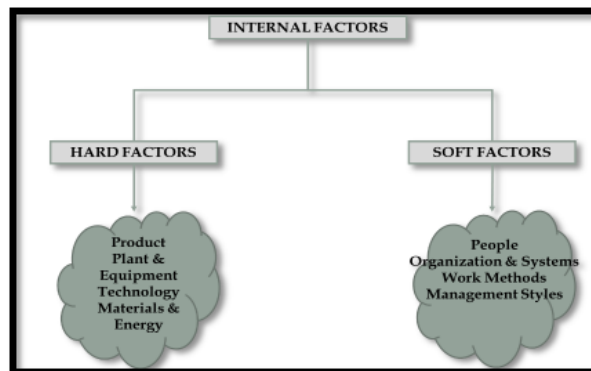
Gambar pertama di atas menjelaskan bahwa kita bisa memberikan perbaikan terhadap input dengan melakukan perbaikan pada tenaga kerja alat dan modal, dimana akan menghasilkan output bisa berupa barang atau jasa. Gambar kedua menjelaskan bahwa jika output lebih besar daripada input maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas meningkat. Kemudian gambar ketiga menjelaskan bahwa jika produktivitas meningkat maka efisiensi akan meningkat pula.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Peningkatan atau penurunan produktivitas kerja karyawan, dapat dipengaruhi beberapa faktor. Sedangkan menurut (Nugroho 2021:6–9) produktivitas di antaranya dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut, secara umum dibagi menjadi 2 (dua), antara lain.

1) Internal Faktor

Internal faktor adalah faktor produktivitas yang dapat dikendalikan, artinya faktor tersebut dapat di ubah sesuai keinginan dari manajer. Sehingga kemampuan produktif dari perusahaan atau industri yang dipimpin, untuk faktor internal ini sangat dipengaruhi oleh manajer tersebut. Beberapa faktor internal lebih mudah diubah dari pada yang lain. Faktor internal ini dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu *hard factor* (tidak mudah berubah) dan *soft factor* (mudah berubah). Faktor eksternal produktivitas kerja dapat di lihat pada Gambar 2.3 berikut ini :



Sumber: Andung, 2021

Gambar 2. 4
Faktor Internal yang Mempengaruhi Produktivitas

a) *Hard Factor*

Hard factor adalah faktor yang butuh usaha lebih keras untuk merubahnya, hal ini bisa terjadi karena faktor tersebut tidak berdiri sendiri, terkait dengan modal, atau terkait dengan *supplier*. Faktor ini diantaranya adalah produk, pabrik, peralatan, teknologi, material, dan energi;

b) *Soft Factor*

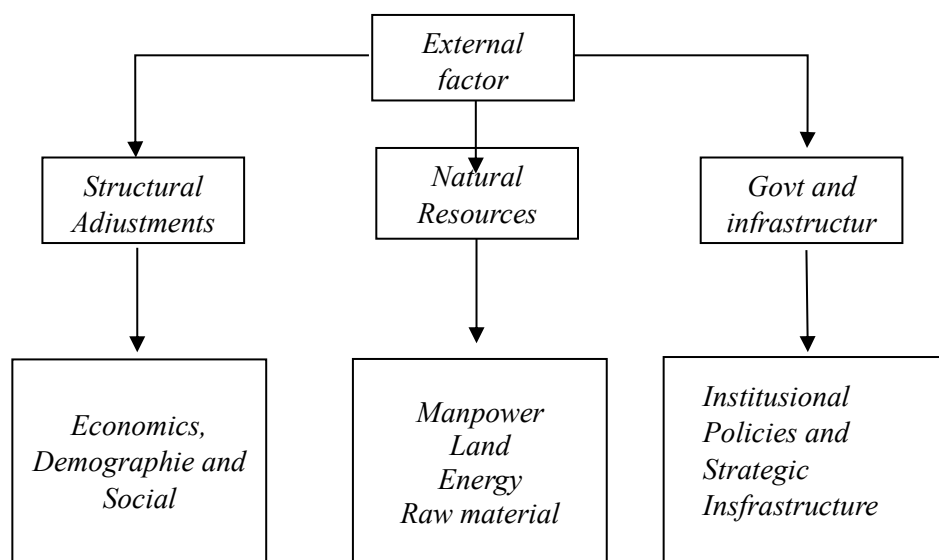
Soft factor adalah faktor yang cenderung lebih mudah untuk diubah. Hal ini dapat dilakukan lebih mudah karena diantaranya adalah terkait dengan hirarki kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi aktif yang dapat dijalin. Faktor tersebut diantaranya sumber daya manusia, organisasi perusahaan, sistem perusahaan, metode kerja dan gaya kepemimpinan.

Soft factor dan *hard factor* ini saling terkait dan bahkan bisa menimbulkan masalah utama dalam peningkatan produktivitas. Contohnya adalah produk, pabrik, peralatan, dan teknologi ini sangat terkait erat dengan sumber daya manusia. Contoh ketidak produktifan akibat hubungan keduanya adalah

terjadinya kecelakaan kerja, terjadinya cacat produksi, kontrol kualitas yang rendah, dan seterusnya.

2) Eksternal Faktor

Eksternal faktor adalah faktor produktivitas yang tidak dapat dikendalikan, artinya faktor tersebut sebaiknya dan sepenuhnya dijalankan oleh manajer perusahaan dan diambil dalam perencanaan dan implematasi produktivitas bagi perusahaan yang dipimpinnya tersebut. Sehingga kemampuan produktif dari perusahaan atau industri yang dipimpin, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal tersebut. Faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dan mekanisme kelembagaan, kondisi politik, sosial dan ekonomi, iklim usaha, ketersediaan keuangan, listrik, air, transportasi, komunikasi dan bahan baku. Faktor eksternal produktivitas kerja dapat di lihat pada Gambar 2.4 berikut ini :



Sumber: Andung, 2021

Gambar 2. 5
Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Produktivitas

Sedangkan eksternal faktor dibagi menjadi 3 (tiga), antara lain.

a) Penyesuaian struktural

Penyesuaian ini terkait dengan kondisi lingkungan sekitar dimana perusahaan atau pabrik tersebut berada. Penyesuaian struktural ini diantaranya dipengaruhi oleh adanya kondisi ekonomi suatu negara atau daerah, demografi, dan kondisi sosial;

b) Sumber daya alam

Sumber daya alam disini yang dimaksud adalah sumber daya yang keberadaannya diatur oleh undang-undang. Contohnya manusia, hak-haknya dilindungi oleh undang-undang dan hak azasi manusia. Contoh berikutnya, bahan baku yang bersumber dari alam, perusahaan tidak bisa melakukan eksploitasi secara besar-besaran, hal ini diatur oleh undang-undang juga. Faktor-faktor yang masuk dalam kategori faktor eksternal sumber daya alam diantaranya yaitu, sumber daya manusia, tanah, energi, dan bahan baku;

c) Pemerintah dan Infrastruktur

Faktor ini terkait dengan infrastruktur dan kebijakan pemerintah yang berlaku saat itu. Perusahaan tidak bisa intervensi terkait kebijakan tersebut. Contohnya adalah, prosedur institusi yang mengatur bagaimana perusahaan itu beroperasi secara umum, kebijakan dan strategi, prasarana pendukung misalnya pemerintah membangun kawasan industri terpusat, dan perusahaan publik.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian berkaitan dengan Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja, dapat di lihat pada Tabel 2.1 yaitu.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Alat Analisis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Purnamasari dkk. 2021) “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterikatan Kerja “	Terdapat pengaruh positif serta signifikan antara budaya kerja dengan kepuasan kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan kompensasi	Regresi linier berganda
2	(Suparta dan I Komang Ardana 2019) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pengembangan Pariwisata Indonesia”	Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan maka simpulan dari penelitian ini yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan kompensasi	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		karyawan PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (ITDC).			
3	(Hariani dan Yusuf R. Al Hakim 2021) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	Studi membuktikan ada peran nyata dari lingkungan kerja membentuk kepuasan kerja. Selain itu pembentukan kepuasan kerja karyawan juga terbukti akibat adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi, Secara simultan, lingkungan kerja dan budaya organisai memiliki pengaruh yang signifikan untuk membentuk kepuasan kerja karyawan	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan kompensasi	Regresi linier berganda
4	(Primasheila, Agustina, dan Supardi A. Bakri 2018) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang”	Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan kompensasi	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Telkom Kantor Wilayah Palembang.			
5	(Madjidu 2022) “Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai”	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan kompensasi	Regresi linier berganda
6	(Saputra 2022) “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	Dari kesimpulan tersebut berdasarkan Nilai T Statistics sebesar $1.577 < 1.967$ dan nilai P Value sebesar $0.115 > 0.05$, sehingga hipotesis ditolak. dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan budaya organisasi	Regresi linier berganda
7	(Prawira 2020) “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	1.Kompensasi, kepemimpinan dan fasilitas kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, kepemimpinan	Variabel yang digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan budaya organisasi	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		dan fasilitas kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja			
8	(Puspitawati dan Ni Putu C. D. Atmaja 2020) “Pengaruh Kompensasi Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan”	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, ini berarti bahwa karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi apabila mereka mendapatkankompensi yang sesuai.	Variabel yang digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan budaya organisasi	Regresi linier berganda
9	(Septerina dan Rusda 2018) “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. Etowa Packaging Indonesia”	1. Variabel kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di bagian produksi 2. Variabel kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di bagian produksi Secara bersama-sama kompensasi finansial dan kompensasi non	Variabel yang digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja dan budaya organisasi	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		finansialberpeng aruh terhadap kepuasan kerja karyawan di bagian produksi.			
10	(Damayanti dan Ismiyati 2020) “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru”	Kompensasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara psitif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja guru	Variabel yang digunakan kompensa si, budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivi tas kerja	Regresi linier berganda
11	(Dewi, Anak A. N. G. Sadiartha, dan I Made S. Puja 2023) “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh secara psitif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan PT Ardasena Singaraja	Variabel yang digunakan kompensa si, budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivi tas kerja	Regresi linier berganda
12	(Ruswandi 2023) “Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PD Alam Aneka Aroma Sukabumi”	1. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pada PD Alam Aneka Aroma Sukabumi. 2.Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PD Alam	Variabel yang digunakan kompensa si, budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivi tas kerja	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Aneka Aroma Sukabumi. Terdapat pengaruh yang positif budaya kerja (X1), motivasi kerja (X2) dan kompensasi (X3) secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).			
	(Akmal dan Raisnayah 2020) “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dina Pemberdayaan Masyarakat Gampong (DPMG) Kabupaten Pidie 2020”	1. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pada Dina Pemberdayaan Masyarakat Gampong (DPMG) Kabupaten Pidie. 2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Dina Pemberdayaan Masyarakat Gampong (DPMG) Kabupaten Pidie	Variabel yang digunakan kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan produktivitas kerja	Regresi linier berganda
13					
	(Madjidu 2022) Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas	Variabel yang digunakan kompensasi, budaya organisasi dan	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
14					

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	kerja pegawai pada sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo	produktivitas kerja		
15	(Asnora 2020) “Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Akademi Mandiri Medan”	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Variabel budaya organisasi, beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.	Variabel yang digunakan kompensasi, budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
16	(Risnawan 2018) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Cipta Karya, Kebersihan dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis”	Budaya Organisasi menunjukkan kriteria baik yaitu sebesar 79,50%, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden mengenai variabel tersebut.	Variabel yang digunakan kompensasi, budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Deskriptif
17	(Masuku, Victor P.K Lengkong, dan Lucky O.H Dotulong 2019) “Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja Dan Gaya	Hasil analisis dalam penelitian secara parsial menunjukkan bahwa Budaya Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap	Variabel yang digunakan kompensasi, budaya organisasi dan	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Askrindo Cabang Manado”	Produktivitas kerja (Y) Berdasarkan hasil perhitungan yang di dapat menunjukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja dengan Produktivitas Kerja	produktivi tas kerja		
18	(Asnora 2020) “Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Akademi Mandiri Medan 2020:	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja Karyawan Variabel produktivitas kerja karyawan (y) dipengaruhi oleh variabel X1 (budaya organisasi), variabel X2 (beban kerja) dan variabel X3 (disiplin kerja) secara bersama-sama	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivi tas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
19	(Madjidu 2022) “Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivi tas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Produktivitas Kerja Pegawai 2022”	Daerah Provinsi Gorontalo			
20	(Risnawan 2018) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Kebersihan Dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis”	Dengan demikian kondisi ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif namun didalam pelaksanaannya belum serta merta dapat berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja,	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
21	(Masuku dkk. 2019) “Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Askrindo Cabang Manado”	1. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Askrindo manado Pelatihan, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Askrindo manado	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
22	(Purnomo dan Ermi 2021) Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas	Variable kompensasi dan produktivitas berpengaruh positive dan signifikan	Variabel yang digunakan kompensasi dan	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi dan	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kerja karyawan pada PT Berkat Anugerah Sejahtera”	dengan didukung dengan analisis regresi linier sederhana. PT Berkat Anugerah Sejahtera	produktivas kerja	kepuasan kerja	
23	(Utami 2021) “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Sanggar Sarana Baja di Kota Samarinda”	Hasil dari penelitian variabel kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sanggar Sarana Baja di kota Samarinda	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
24	(Agathanisa dan Arif 2018) “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda”	Pengelolaan pemberian kompensasi dan kepuasan kerja karyawan yang telah dilakukan oleh Indogrosir sejauh ini sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan pula dengan hasil yang telah diteliti mengenai kompensasi dan kepuasan kerja yang cukup	Variabel yang digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi dan produktivas kerja	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		tinggi. Dengan demikian perusahaan perlu mempertanyakan kondisi seperti ini untuk menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan			
25	(Hayatun dan Sri 2022) “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai”	Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Bima	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
26	(Tanjung dan Ainun Mardhiyah 2023) “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Syariah Indonesia”	Kompensasi positif signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Setiap peningkatan Kompensasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kompensasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
27	(Sinaga 2019) (Budaya Organisasi, Gaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan	Variabel yang digunakan budaya	Variabel yang tidak digunakan	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja)	gaya kepemimpinan secara efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara bersamaan	organisasi, kompensasi dan produktivitas kerja	kepuasan kerja	
28	(Masyithah, M. Adam, dan Mirza 2018) “Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh”	Secara parsial, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Variabel yang digunakan budaya organisasi, kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda
29	(Alvina dan Indi 2018) “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja	Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menandakan semakin baik persepsi mengenai	Variabel yang digunakan budaya organisasi, kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sebagai Variabel Intervening”	budaya organisasi yang terdapat di perusahaan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan			
30	(Arifin, Wawan, dan Ranthy 2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten)”	Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai positif sebesar 0,415 dengan T statistic (3,807) > T table (1,960) dan P values (0,000) < sig (0,05).	Variabel yang digunakan budaya organisasi, kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan kepuasan kerja	Regresi linier berganda

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Maka model penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang berulang-ulang sehingga dapat dikatakan menjadi suatu budaya dalam organisasi. Lebih lanjut menurut (Marbawi 2016:28) *Organizational Culture* (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. Kebiasaan ini menjadi ciri khas yang mana membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat timbul dikarenakan sistem yang menjadi kebiasaan dan dipercaya serta dilakukan secara berulang. Pegawai yang cenderung sama atau dapat dikatakan sepemahaman dengan budaya organisasi, akan merasa nyaman ketika berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Rasa nyaman ini akan membuat karyawan merasa puas dan berpandangan positif terhadap organisasinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnamasari dkk. 2021), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif serta signifikan antara budaya kerja dengan kepuasan kerja. Dari kesimpulan tersebut dapat dikatakan bahwa ketika budaya organisasi sesuai dengan perilaku karyawannya, maka karyawan akan merasa puas berada di organisasi tersebut. Dilain hal ketika budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, maka produktivitas kerja akan meningkat. Mengingat bahwa ketika pegawai merasa puas, maka pegawai cenderung untuk memberikan pekerjaan yang terbaik sehingga produktivitas akan meningkat, sebagai cerminan keberhasilan suatu organisasi.

Didasari dari penelitian yang dilakukan oleh (Madjidu 2022), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap

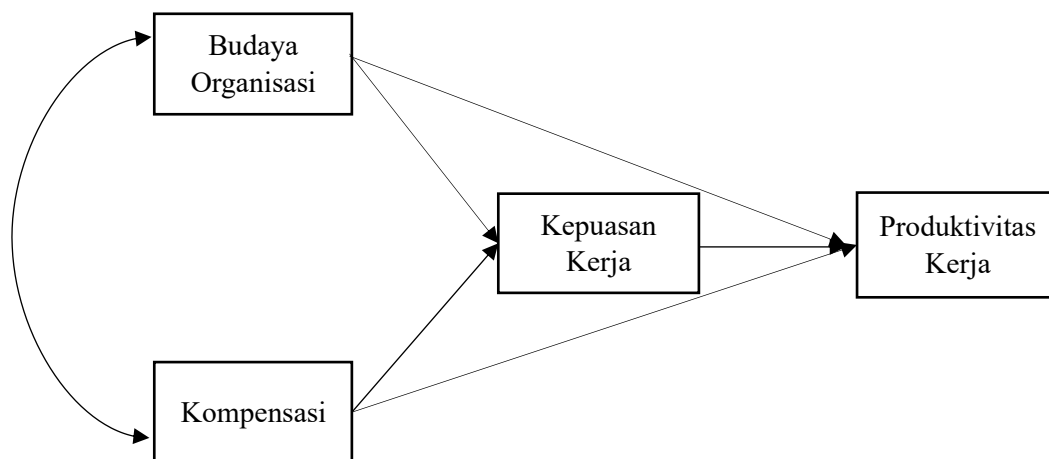
produktivitas kerja pegawai pada sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo. Dapat disimpulkan bahwa, ketika budaya organisasi sesuai dengan karyawan, maka produktivitas kerja pegawai akan meningkat.

Selain dari itu, kompensasi yang menjadi imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Sedangkan menurut (Kawiana 2020:216), menerangkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan jasa yang diberikan kepada organisasi, dapat mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Puspitawati dan Ni Putu C. D. Atmaja 2020), yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Maka ini menandakan bahwa karyawan akan merasakan puas apabila mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Disamping itu pemberian kompensasi yang sesuai yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai, akan meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan kompensasi yang diterima oleh pegawai, dapat menjadi motivasi agar senantiasa meningkatkan produktivitas, dengan harapan menerima kompensasi yang lebih dari sebelumnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo dan Ermi 2021), yang menyimpulkan bahwa kompensasi dan produktivitas berpengaruh *positive* dan signifikan dengan didukung dengan analisis regresi linier sederhana. PT Berkat Anugrah Sejahtera. Hal ini menandakan

dengan pemberian kompensasi yang sesuai, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel, sehingga dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. 6
Kerangka Berfikir Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti (Priadana dan Denok 2021:14). Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya;
- 2) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pada pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya;

- 3) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pada pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya.