

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang meliputi variabel rekrutmen pengembangan karir, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja serta kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan guna membandingkan antara penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan penjelasan terkait penelitian terdahulu yang meliputi variabel-variabel di atas.

2.1.1. Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

1. Akmal, *et al* (2018)

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi pada yang bersangkutan. Sedangkan Kepuasan kerja karyawan adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan nyamaupun kondisi dirinya. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. X yang berlokasi di Tanjung Morawa Medan. Populasi berjumlah 19 orang karyawan aktif dengan rincian 13 orang laki – laki dan 6 orang perempuan menggunakan sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan metode kuantitatif diskritif. Dari hasil analisa data diketahui persamaan regresi sebesar $Y : 21,713 + 0,199X$. Sedangkan hasil dari uji T didapatkan hasil Ttabel untuk $df = 17$ dengan tingkat kesalahan 0,05 atau 5% adalah

1,739 sedangkan t_{hitung} yang didapat dari penelitian ini menunjukkan nilai 2,659. Karena $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,659 > 1,739$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Dan hasil penghitungan uji Determinasi diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0,294 atau 29%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 29% sedangkan sisanya sebesar $(100-29\% = 71\%)$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan di PT. X bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada perusahaan perkebunan Tanjung Morawa memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan.

2. Sari and Sutisna (2015)

Pengembangan karir adalah proses untuk meningkatkan keterampilan individu agar arsipkan karier yang lebih baik. Dan kepuasan kerja menunjukkan seberapa jauh perasaan individu tentang positif atau negatif dari semua faktor dan dimensi dari tugas mereka dalam pekerjaan mereka. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru” adalah untuk memahami pengembangan karier, kepuasan kerja dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Pekanbaru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan analitik Analisis kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling dengan a populasi 68 orang dan jumlah sampel adalah 40 responden. Data diukur dengan skala likert. Dan kemudian data tersebut

diproses dengan menggunakan SPSS 17 program. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap PT kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru menunjukkan kriteria cukup baik dan cukup baik.

3. Cedaryana, *et al* (2018)

Penelitian yang berjudul “Influence Of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development Of Ministry Research, Technology and Higher Education” memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui informasi tentang kemungkinan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang telah dianalisis dengan analisis jalur setelah semua variabel dimasukkan ke dalam matriks korelasi. Data dikumpulkan dari 113 karyawan sebagai sampel yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan, dan (6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja adalah penentu kinerja karyawan.

Tabel 2.1. 1 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

<p>Peneliti/Judul : Akhwanul Akmal, Fitriani laia, Ruri aditya sari (2018)/ Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. X yang berlokasi di Tanjung Morawa Medan</p>	<p>Indikator Variabel : Pengembangan Karir : Kasmir (2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kinerja, 2. motivasi kerja, 3. komitmen, 4. kepuasan kerja, 5. kedisiplinan, 6. kompensasi, 7. loyalitas, 8. pendidikan dan pelatihan, 9. kepemimpinan, 8. upaya kerja 9. Semangat kerja <p>Kepuasan Kerja : Sinambela (2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor individual 2. Faktor social 3. Faktor pekerjaan 	<p>Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada perusahaan memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan</p>
<p>Peneliti/Judul : Herda Novita Sari, Drs. Endang Sutisna, M.si (2015)/ Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru</p>	<p>Tujuan : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengembangan karier, kepuasan kerja dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Pekanbaru.</p>	<p>Indikator Variabel : Pengembangan Karir : Siagian (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja 2. Kesetiaan 3. Mentor dan sponsor 4. Dukungan bawahan 5. Kesempatan berkembang <p>Kepuasan Kerja : Hariandja (2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Promosi 	<p>Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru</p>
<p>Peneliti/Judul : Cedaryana, Muchlis R. Luddin, Yetti Supriyati</p>	<p>Tujuan : Penelitian kausal ini bertujuan</p>	<p>Indikator Variabel : Career development :</p>	<p>Hasil : Hasil penelitian menemukan</p>

<p>(2018)/ <i>Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education</i></p>	<p>untuk mengetahui informasi tentang kemungkinan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.</p>	<p>Tidak Disebutkan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Formulate work plan</i> 2. <i>Follow training</i> 3. <i>Solve problems</i> 4. <i>Placement of staff</i> 5. <i>Able to communicate</i> <p>Job satisfaction :</p> <p>Sutrisno (2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training</i> 2. <i>Mental and physical skills</i> 3. <i>Superiors and subordinate</i> 	<p>bahwa:</p> <p>(1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(2) pengembangan . karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>(6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan</p>
--	--	--	--

2.1.2. Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan

1. Arijanto (2018)

Penelitian yang berjudul “Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee’s Performance” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 74 responden yang dipilih secara accidental sampling karyawan PT. Waskita Karya (Persero). Metode analisis data yang digunakan adalah banyak analisis regresi linier melakukan uji validitas, uji reliabilitas, pengujian klasik asumsi dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), pengembangan karier memiliki positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero). Secara bersamaan, gaya kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero).

2. Permatasari (2006)

Percanaan karier dan manajemen karier akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karier, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang) memiliki tujuan untuk menganalisis dampak pengaruh dari pengembangan karier terhadap kinerja

karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Hipotesis yang diajukan adalah (1) diduga bahwa perencanaan karir dan manajemen karir secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) diduga bahwa manajemen karir mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja. Dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan: (1) ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan kerja (X1) dan manajemen karir (X2) dengan kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja sebesar 69,3%. Persamaan regresi linier berganda yang didapat, yaitu: $Y = 5,910 + 0,143X1 + 15,434 X2$. Dari persamaan ini berarti kinerja karyawan akan naik, bila perencanaan karir dan manajemen karir karyawan meningkat. (2) Variabel pengembangan karir yang dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir, tingkat keeratan hubungan keduanya sebesar 82%

3. Distyawaty (2017)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah” memiliki tujuan mengidentifikasi dan menganalisis secara simultan pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja PT otoritas pengawas di Kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah serta untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja otoritas pengawas; untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh parsial pengembangan karir terhadap kinerja peraturan otoritas. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 75 orang yang dipilih dengan metode sensus. Metode dari Analisis yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan regresi linier berganda.

Hasilnya menunjukkan bahwa: pengembangan kompetensi dan karier secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja otoritas pengawas di kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah. Sebagian, pengembangan kompetensi dan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja regulasi otoritas di kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah.

Tabel 2.1. 2 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Agus Arijanto (2018)/ <i>Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee's Performance</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier</p> <p>pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT.</p> <p>Waskita Karya (Persero) Tbk.</p>	<p><i>Career Developmet :</i></p> <p>Rivai and Sagala (2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Career Management</i> 2) <i>Career Planning</i> <p>Employee performance :</p> <p>Bangun (2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Number of Occupations</i> 2) <i>Quality of work</i> 3) <i>Timeliness</i> 	<p>Pengembangan karir memiliki positif</p> <p>dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero)</p>
Ita Rifiani Permatasari (2006)/ <i>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Malang)</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variable yaitu pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Malang</p>	<p>Pengembangan Karir :</p> <p>Simamora (1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen karir 2) Perencanaan Karir <p>Kinerja karyawan :</p> <p>Simamora (1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kuantitas 2) Kualitas <p>Tingkat ketelitian</p>	<p>Perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>
Distyawaty (2017)/ <i>Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah</i>	<p>Penelitian ini bermaksud mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara simultan kompetensi</p>	<p>Pengembangan Karir :</p> <p>Gomes (2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen karir 2) Perencanaan Karir <p>Kinerja Karyawan :</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Provinsi Sulawesi Tengah	dan pengembangan karir terhadap kinerja PT otoritas pengawas di Kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah	Byars and Rue (2008) 1) Usaha 2) Kemampuan Persepsi tugas	
--------------------------	---	---	--

2.1.3. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Pawirosumarto, *et al* (2017)

Penelitian yang berjudul “The Effect Of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job satisfaction and it’s implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan gaya dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja para karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh 642 karyawan Parador Hotel dan Resor, Indonesia. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan Pertimbangan sampel Structural Equation Modeling (SEM) adalah sama dengan 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk analisis. Pengambilan sampel stratifikasi proporsional digunakan untuk pengambilan sampel teknik, dan elemen sampel ditentukan dengan metode accidental sampling. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-Partial Least Square dengan Paket Statistik IBM untuk Sosial Ilmu Pengetahuan (IBM SPSS) Statistics 22.0 perangkat lunak dan program WarpPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada

kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi

2. Widagdo, et al (2013)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan KOMitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta” memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh organisasi budaya menuju kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap pekerjaan kepuasan dan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap pekerjaan kepuasan, terutama pada karyawan dalam pemasaran, penjualan dan distribusi dan divisi manufaktur di PT. Nutrifood Indonesia. Analisis dilaksanakan penelitian regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Metode ini Penelitian ini adalah simple random sampling, yang mengambil 115 karyawan dalam populasi dan Jumlah sampel adalah 90 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dibudidayakan menggunakan SPSS 19.0. Penelitian ini menunjukkan ini hasil sebagai berikut: 1) Penentuan budaya organisasi pada pekerjaan karyawan kepuasan adalah 45,3%; 2) Penentuan komitmen organisasi pada PT kepuasan kerja karyawan adalah 35,6%; 3) Penentuan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan adalah 44,7%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.

3. Shah (2015)

Kesadaran tentang budaya suatu organisasi telah menjadi bidang utama Penting karena membantu seseorang berhasil atau mengelola lingkungan Hidup. Budaya

terekspresikan dalam nilai-nilai, norma, dan perilaku karyawan dan kelompok, struktur organisasi, teknologi, tujuan, sejarah dan filosofi organisasi. Tingkat kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai karyawan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang berjudul “Impact Of Organizational Culture On Job Satisfaction : A Study Of Steel Plant” memiliki tujuan untuk menganalisis budaya organisasi dari pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. Kuisisioner yang menggunakan teori Denison (1990) dan Spector (1985) diberikan kepada 148 karyawan eksekutif secara acak dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1. 3 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

<p>Peneliti/Judul : Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017)/<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in parador Hotels and Resorts, Indonesia.</i></p>	<p>Tujuan : untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan gaya dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja para karyawan</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Robbins and Judge (2013)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Kepuasan Kerja :</p>	<p>Hasil : Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
--	--	--	--

		<p>Smith et al (1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) <p>Rekan Kerja (<i>Co-Worker</i>)</p>	
<p>Peneliti/Judul : Hasbi widagdo, Agung wahyu handaru, Andi pangeran (2013)/ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. NutriFood Indonesia Di Jakarta.</p>	<p>Tujuan : Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan pekerjaan terutama pada karyawan pemasaran, penjualan dan distribusi dan divisi manufaktur di PT. Nutrifood Indonesia.</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Robbins (2007)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>Luthans dalam Spector dalam Mahesa, 2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) 2. Gaji/Upah (<i>Pay</i>) 3. Promosi (<i>Promotion</i>) 4. Atasan (<i>Supervision</i>) <p>Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)</p>	<p>Hasil : Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.</p>
<p>Peneliti/Judul : Smruty Shah (2015)/ <i>Impact of</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini</p>	<p>Indikator Variabel :</p>	<p>Hasil : Hasil survei</p>

<i>organizational culture on Job satisfaction : A study of steel plant.</i>	bertujuan untuk menganalisis budaya pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja para karyawan.	Budaya Organisasi : Denison Model (1990) <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Involvement</i> (Keterlibatan) 2) <i>Mission</i> (Misi) 3) <i>Adaptability</i> (Kemampuan beradaptasi) 4) <i>Consistency</i> (konsistensi) Kepuasan Kerja : Smith, Kendall and Hulin (1969) <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan positif pada kepuasan kerja karyawan.
---	--	--	--

2.1.4. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Hakim (2015)

Penelitian yang berjudul “Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi” ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kausalitas antar variabel, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah responden yang ditargetkan 115 karyawan. Semua variabel diukur menggunakan variabel indikator, dan metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi budaya memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dulu juga menemukan

bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberi makna bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya, perlu pengawasan dan dampak antarpribadi). Hasilnya menyiratkan bahwa, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Timur perlu meningkatkan budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2. Syauta, et.al. (2012)

Penelitian yang berjudul “The Influence Of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)” memiliki tujuan menganalisis dan mengungkap pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi untuk kinerja karyawan langsung atau tidak langsung ke pekerjaan kinerja. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Sampel penelitian adalah 127 para karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik dan deskripsi responden untuk setiap indikator variabel. Sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan metode Partial Least Square (PLS) dan Sob el Test. Hasilnya menunjukkan itu budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Organisasi budaya dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sementara organisasi Komitmen berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pekerjaan kepuasan.

3. Stephen and Stephen (2016)

Penelitian yang berjudul “Organizational Culture and It’s Impact on Employee Performance and Job Satisfaction : A Case Study Of Niger Delta University, Ammasoma” Ini dirancang untuk menguji dampak organisasi budaya dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, menggunakan Universitas Delta Niger sebagai kasus belajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi caranya budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan hubungan antara budaya organisasi, kinerja karyawan dan pekerjaan kepuasan untuk menawarkan kemungkinan solusi itu akan membantu organisasi membangun budaya yang akan memiliki dampak positif pada kinerja dan kepuasan karyawan mereka. Data untuk penelitian diperoleh dari responden yang sebagian besar staf Delta Niger Universitas. Sebanyak 120 kuesioner dibagikan tetapi hanya 100 yang diambil dari responden. Itu data dianalisis menggunakan persentase sederhana, tabel dan chi square digunakan dalam menguji hipotesis yang dirumuskan untuk memandu penelitian. Dari Findings, diamati bahwa mayoritas responden setuju dengan budaya organisasi memang berdampak pada kinerja dan tingkat kepuasan karyawan. Itu juga ditemukan bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat karyawan kinerja dan kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang mempraktikkan budaya dengan baik mengalami tingkat kinerja dan kepuasan yang tinggi. tipe budaya ini

mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan juga mendukung sosialisasi dan kerja tim.

Tabel 2.1. 4 Jurnal Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Dr. Adnan Hakim, SE, MSi (2015)/ <i>Effect of organizational culture, Organizational commitment to performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Budaya Organisasi : Robbins (1996) <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) 	Budaya Organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
		Kinerja Karyawan : Benardin and Russle (1995) <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Quality</i> (Kualitas) 2) <i>Quantity</i> (Kuantitas) 3) <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) 4) <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) 5) <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) 6) <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	

<p>Peneliti/Judul : Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono setiawan, Solimun (2012)/ <i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengungkap pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi untuk kinerja karyawan langsung atau tidak langsung ke pekerjaan kinerja</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Wallach (1983) 1) <i>bureaucracy culture</i> (Budaya Birokrasi) 2) <i>Innovative culture</i> (Budaya Inovasi) 3) <i>supportive culture</i> (Budaya dukungan) Kepuasan Kerja : Luthans (2006) 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) Kinerja karyawan : Benardin or Russel (1993) 1) <i>Quality</i> (Kualitas) 2) <i>Quantity</i> (Kuantitas) 3) <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) 4) <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) 5) <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) 6) <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal)</p>	<p>Hasil : Hasilnya menunjukkan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>
<p>Peneliti/Judul : Ekpenyong Nkereuwem Stephen, Ekpenyong Alfred Stephen (2016)/ <i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Organizational culture :</i> Collins and Porras (2000) 1. <i>Innovation and risk taking</i> 2. <i>Attention to detail</i> 3. <i>Outcome orientation</i> 4. <i>People orientation</i> 5. <i>Team orientation</i></p>	<p>Hasil : Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja</p>

<p><i>Study of Niger Delta University, Amassoma</i></p>		<p>6. <i>Aggressiveness</i> 7. <i>Stability</i></p> <p><i>Job Satisfaction :</i></p> <p>Locke (1979)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i> 3. <i>Recognition</i> 4. <i>Working condition</i> 5. <i>Benefits</i> 6. <i>Appreciation</i> 7. <i>Supervisory</i> 8. <i>Co-workers</i> <p><i>Employee Performance :</i></p> <p>Lawler (1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Abilities</i> 2. <i>Traits</i> 3. <i>Role perception</i> 	<p>karyawan.</p>
---	--	---	------------------

2.1.5. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Rigi, et.al. (2014)

Walton (1973) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai reaksi personel terhadap pekerjaan; terutama hasilnya yang esensial dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kesehatan psikologis. Menurut definisi ini, kualitas kehidupan kerja menekankan pada hasil pribadi, pengalaman kerja dan bagaimana meningkatkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Walton mempresentasikan model teoretis untuk menjelaskan kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kompensasi yang memadai dan adil, lingkungan yang aman dan sehat, konstitusionalisme dalam organisasi, persiapan peluang untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan, relevansi sosial kehidupan kerja, integrasi sosial, pengembangan kemampuan manusia dan total ruang kehidupan (Walton, 1973). Penelitian yang berjudul “The relationship between quality of

work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University Of Medical Science” penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pekerjaan kepuasan anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan. Dalam studi deskriptif-analitik ini, 202 anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan di 2012 dimasukkan studi melalui sensus. Kuisisioner kepuasan kerja dari Smith dan Kendall dan Walton Kuesioner kualitas hidup digunakan untuk pengumpulan data. Validitas dan reliabilitas kuesioner adalah dikonfirmasi dalam penelitian sebelumnya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 18. Koefisien korelasi Pearson dan uji regresi berganda digunakan untuk analisis data. Skor rata-rata kualitas kehidupan kerja adalah $121/30 \pm 37/08$ dan kepuasan kerja adalah $135/98 \pm 33/78$. Sana adalah korelasi yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja anggota fakultas dan kualitas kerja mereka hidup ($P = 0,003$). Selain itu, dua komponen kualitas kehidupan kerja "kompensasi yang memadai dan adil" ($\square = 0,3$) dan "Integrasi Sosial" ($\square = 0,4$) dapat memprediksi kepuasan kerja anggota fakultas. Hasil dari penelitian ini menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja di anggota fakultas, kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi harus disediakan.

2. Kochar (2015)

Penelitian ini mencoba untuk membangun hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan kepuasan kerja di antara dokter hewan di Punjab. Analisis regresi linier berganda telah digunakan untuk menguji sejauh mana faktor-faktor QWL teridentifikasi bantuan analisis faktor mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada

dokter hewan yang bekerja di bawah departemen peternakan, Punjab dapat membuat ceruk di bidang ini. Komitmen dari pihak pemerintah dan departemen itu sendiri untuk mengerjakan kegiatan dan inisiatif yang mempromosikan QWL dan kepuasan kerja dari responden dapat menciptakan suara dan lingkungan kerja yang harmonis untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Analisis komponen prinsip dengan Rotasi Varimax adalah digunakan pada skala QWL untuk memeriksa struktur pekerjaan dokter hewan. Analisis faktor 57 item mengidentifikasi 12 item dengan muatan lemah dan banyak dan karenanya tidak termasuk dari analisis. Akhirnya, 45 item telah dianalisis dan digunakan untuk analisis lebih lanjut. Cronbach Alpha, ukuran reliabilitas konsistensi internal dari skala yang dimilikinya ditemukan menjadi 0,828 untuk 45 item. Analisis faktor 45 variabel menghasilkan 13 faktor yang menjelaskan 64,36 persen varians. Pemuatan faktor yang lebih besar dari 0,45 (mengabaikan tanda), ditafsirkan. Semua faktor yang diekstraksi dengan persentase nilai eigen masing-masing, varians menjelaskan, jumlah variabel dan rentang pemuatan di bawah masing-masing dilaporkan dalam Tabel 1. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

3. Bekti (2018)

Angkaturnover karyawan di RSIA X Surabaya meningkat selama dua bulan terakhir yaitu bulan Januari hingga Februari 2018. Angka *turnover* pada bulan Januari sebesar 1,56% dan bulan Februari sebesar 2,38%. Meningkatnya angkaturnover di RSIA X Surabaya bisa disebabkan karena *quality of work life* yang kurang baik sehingga berdampak terhadap kepuasan kinerja dan menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Penelitian yang berjudul “*The Influence of Quality of Work Life toward Job Satisfaction of Employees in Maternal and Child Hospital X Surabaya*” memiliki tujuan menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya. Jenis penelitian analitik dengan desain penelitian adalah cross sectional. Besar sampel sebesar 57 responden dihitung menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian ini regresi linier menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 atau $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *quality of work life* seiring dengan kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan *quality of work life* karyawan agar kedepannya karyawan dapat bertahan dalam organisasi tersebut.

Tabel 2.1. 5 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Peneliti/Judul:	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Shahindokht Navabi Rigi, Fariba Yaghoubinia, Ali Navidian, Fatihe Kermansaravi (2014)/ <i>The Relationship Between Quality of</i>	Untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pekerjaan	<i>Quality of Work Life</i> : Walton (1973) 1) <i>Adequate and fair compensation</i> 2) <i>Safe and healthy environment</i> 3) <i>Constitutionalism in</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

<p><i>Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences</i></p>	<p>kepuasan anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan.</p>	<p><i>organization</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4) <i>Preparing the opportunity for continued growth and security</i> 5) <i>Social relevance of work life,</i> 6) <i>Social integration</i> 7) <i>Development of human capabilities</i> 8) <i>The total life space</i> <p>Job Satisfaction :</p> <p>Mirkamali & Narenji Sani, (2008) Armstrong, (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>work environment</i> 2) <i>organizational system</i> 3) <i>work environment relationship socio-cultural factors</i> 	
<p>Peneliti/Judul : Deepak Kochar (2015)/ <i>Quality of Work life and Job SatiSfaction: a caSe of Veterinary doctorS in PunJab</i></p>	<p>Tujuan :</p> <p>Untuk membangun hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan kepuasan kerja di antara dokter hewan di Punjab</p>	<p>Indikator Variabel :</p> <p>Quality of Work Life :</p> <p>Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions opportunity to use the capacity to work</i> 4) <i>Opportunity for growth</i> 5) <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> 6) <i>The social relevance of working life</i> <p>Job Satisfaction :</p> <p>(Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Wooden & Warren, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>A large work attributes, which include diverse aspects of work contents (variety, task signifcance and skill use)</i> 2) <i>Pay and other benefits,</i> 3) <i>Job security,</i> 4) <i>Promotion opportunities,</i> 	<p>Hasil :</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja</p>

		5) <i>Recognition,</i> 6) <i>Work conditions,</i> 7) <i>Relations with co-workers and supervisors</i> 8) <i>Effective communication structures in the firms</i> 9) <i>Participation in managerial decision making</i>	
Peneliti/Judul : Rinanti Rahayuning Bekti (2018)/ <i>The Influence of Quality of Work Life toward Job Satisfaction of Employees in Maternal and Child Hospital X Surabaya</i>	Tujuan : Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh <i>quality of work life</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya.	Indikator Variabel : Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality Of Work Life</i>) : Cascio (2015) <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan karyawan 2. Kompensasi seimbang 3. Rasa bangga 4. Rasa aman 5. Keselamatan lingkungan kerja 6. Pengembangan karir 7. Penyelesaian masalah 8. Komunikasi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) : Rivai (2014) <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kondisi lingkungan 3. Rekan kerja 4. Insentif 5. Penggajian 6. Kesempatan untuk maju Pengawasan atasan	Hasil : ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan <i>quality of work life</i> karyawan agar kedepannya karyawan dapat bertahan dalam organisasi tersebut.

2.1.6. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Shahbazi, *et al* (2011)

Penelitian tentang kualitas kehidupan kerja (QWL) sampai saat ini belum terlalu dalam di eksplorasi. Meskipun peneliti telah menemukan predictor penting dari kualitas kehidupan kerja. Penelitian yang berjudul “A survey of relationship between the quality of work life and performance of department chairpersons of Eshafan University and Eshafan Medical Science University” memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan

antara Kualitas Kehidupan Kerja dan kinerja Departemen Ketua Universitas Esfahan. Metodologi penelitian adalah deskriptif dan didasarkan pada korelasi. Dalam penelitian ini 60 Ketua Departemen dipilih dengan metode stratified proporsional sampling. Hasil menunjukkan bahwa: 1) Hasil Pearson Korelasi menunjukkan bahwa QWL memiliki hubungan positif dengan kinerja. 2) Hasil analisis Regresi menunjukkan bahwa Mengembangkan kemampuan manusia, Konstitusionalisme dalam organisasi pekerjaan, Total ruang kehidupan dan integrasi sosial dalam pekerjaan organisasi memprediksi kinerjanya. 3) Hasil One Sample T-Test menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara QWL Ketua Departemen di Universitas Esfahan dan Universitas Sains Medis Esfahan.

2. Majumdar, *et al* (2012)

QWL semakin penting belakangan ini karena meningkatnya persaingan dan persaingan yang ketat antara perusahaan dalam industri yang sama atau serupa. Di era ini persaingan sempurna ketika sama atau produk serupa tersedia dengan label harga yang hampir sama, kualitas menjadi kriteria yang jelas untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Dalam skenario ini inovasi menjadi mantra keberhasilan untuk setiap organisasi. Organisasi modern menuntut tenaga kerja yang berpengetahuan luas itu terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk memberikan yang terbaik. Untuk memenuhi permintaan ini diajukan oleh organisasi, karyawan mulai menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja mereka dengan tujuan hanya untuk memberikan yang terbaik. Penelitian yang berjudul “Impact of quality work-life on job performance : A case study on Indian telecom sector” memiliki tujuan menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan. Faktor penentu

variabel QWL yang telah diperiksa di bawah ini studi mencakup budaya organisasi, hubungan kerja, yaitu hubungan dengan atasan dan di antara kolega, fasilitas pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, tunjangan pinggiran, keamanan kerja, otonomi, variasi dalam jadwal kerja. Parameter Kinerja Pekerjaan meliputi baik dimensi finansial dan non finansial seperti rasio lancar, pengembalian modal dipekerjakan (ROCE), laba atas kekayaan / ekuitas (ROE), rasio margin laba bersih, dan laba atas aset (ROA) sedangkan indikator non keuangan menandakan standar kinerja individu. Berdasarkan analisis empiris dari tanggapan karyawan, bekerja di depan umum dan swasta perusahaan sektor telekomunikasi di India, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana QWL mengarah ke peningkatan kinerja individu serta kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

3. Hanafi dan Hadiwijaya (2017)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Transformational Leadership dan Quality Of Work Life Terhadap Interpersonal Communication implikasinya pada performance karyawan” atau Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja pada interpersonal Implikasi komunikasi pada kinerja karyawan. Bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional (TL) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Implikasi Komunikasi Interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang. Analisis ini penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan efek langsung dari Variable Transformational Leadership (TL) dengan kinerja 0,39, Kualitas Kehidupan Kerja

(QWL) dengan kinerja 0,07 dan antarpribadi komunikasi (IC) dengan kinerja 0,81. Pengaruh tidak langsung transformasional variabel kepemimpinan (TL) pada implikasi komunikasi interpersonal (IC) pada Kinerja 0,356. Dan pengaruh pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap implikasi komunikasi interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang pada 0,186.

Tabel 2.1. 6 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

<p>Peneliti/Judul : Behzad Shahbazi, Sadegh Shokrzadeh, Hossein Bejani, Emad Malekinia, Davod Ghoroneh (2011)/ <i>A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University</i></p>	<p>Tujuan : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan kinerja Departemen Ketua Universitas Esfahan.</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Quality Of Work Life :</i> Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions</i> 4) <i>opportunity to use the capacity to work</i> 5) <i>Opportunity for growth</i> 6) <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> 6) <i>The social relevance of working life</i> 	<p>Hasil : Temuan penelitian ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara QWL dan dimensinya dengan kinerja</p>
<p>Peneliti/Judul : Malini Nandi Majumdar and Debosmita Dawn, Avijan Dutta (2012)/ <i>Impact Of Quality Work Life On Job Performance: A Case Study On Indian Telecom Sector</i></p>	<p>Tujuan : Untuk menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan.</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Quality Of Work Life :</i> Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions</i> 4) <i>opportunity to use the capacity to work</i> 5) <i>Opportunity for growth</i> 5) <i>Social integration at work place,</i> 	<p>Hasil : Hasil Penelitian ini menunjukan adanya pengaruh yang kuat antara QWL terhadap Kinerja karyawan.</p>

		<p><i>constitutionalism in work organisation</i></p> <p>6) <i>The social relevance of working life</i></p> <p>Kinerja karyawan :</p> <p>Porter and Lawler (1968)</p> <p>1) <i>Productivity</i></p> <p>2) <i>Ratings by Workers</i></p> <p><i>Self-Rating</i></p>	
<p>Peneliti/Judul : Agustina Hanafi, Hendra Hadiwijaya (2017)/ Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Quality Of Work Life</i> terhadap <i>Interpersonal Communication</i> Implikasinya Pada <i>Performance</i> Karyawan</p>	<p>Tujuan : untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional (TL) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Implikasi Komunikasi Interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang</p>	<p>Indikator Variabel : Quality of Work Life : Cascio (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partisipasi karyawan 2) pengembangan karir 3) penyelesaian konflik 4) komunikasi 5) kesehatan kerja 6) keselamatan kerja 7) keamanan kerja 8) kompensasi yang layak 9) kebanggaan <p>Employee Performance : Garry Dessler dalam Hadiwijaya (2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas Pekerjaan 2) Kuantitas Pekerjaan 	<p>Hasil : Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.</p>

2.1.7. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Fadhlalh (2015)

Penelitian yang berjudul “Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj” memiliki 3 tujuan utama yaitu : untuk mengidentifikasi faktor yang paling signifikan dan efektif yang mempengaruhi kepuasan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Kedua, untuk mencari tahu apakah karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Ketiga, untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan. Dan keempat, untuk

mempelajari level motivasi karyawan. Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi dampak pekerjaan faktor kepuasan terhadap kinerja karyawan (karyawan tayangan, kecenderungan keinginan, dan visualisasi ke arah pekerjaan mereka) di fakultas sains dan studi kemanusiaan (universitas cabang Salman bin Abdul-Aziz-Aflaj). Penelitian menentukan hubungan, asosiasi, dan dampak pekerjaan faktor kepuasan dan dimensi pada karyawan kinerja di fakultas. Total ukuran sampel penelitian adalah 86 anggota staf pengajar dari fakultas (pria = 46 dan perempuan = 40). SPSS digunakan untuk menganalisis data. Penelitian menggunakan metode chi kuadrat atau (χ^2) dan analisis regresi. Penelitian menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik hubungan antara faktor kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Penelitian menyimpulkan bahwa semakin lebih baik (kondisi kerja, upah dan promosi, dan kerja hubungan) semakin tinggi kepuasan kerja.

2. Barasa, *et al* (2018)

Penelitian yang berjudul “Determinants of job satisfaction and it’s implication on employee performance of port enterprises in DKI Jakarta” memiliki tujuan untuk menguji faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelabuhan di DKI Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan pelabuhan. Sampel data berjumlah 264 karyawan dan pengambilan untuk uji instrumen 90 orang jadi bahwa populasi penelitian adalah 421 orang. Untuk membuktikan hipotesis penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan oleh statistik, baik deskriptif maupun inferensial, yaitu pemodelan persamaan struktural, terdiri atas sub - struktur: Kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen dan pekerjaan kepuasan dan kinerja sebagai variabel endogen.

Struktur utama terdiri dari kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Terdapat pengaruh positif dan kompetensi kerja yang signifikan untuk kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Pelabuhan DKI Jakarta. (2) Ada pengaruh positif dan signifikan dari pekerjaan motivasi pada kepuasan kerja karyawan. (3) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi pada kepuasan kerja karyawan, di mana variabel yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel Kompetensi. (4) Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi kerja, pekerjaan motivasi dan budaya organisasi bersama untuk kepuasan kerja karyawan. (5) Ada pengaruh kompetensi kerja yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan. (6) Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. (7) Ada yang positif dan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (8) Ada pengaruh positif dan kepuasan kerja yang signifikan pada kinerja karyawan. (9) Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan pekerjaan kepuasan bersama terhadap kinerja karyawan, dimana variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja. Dari Persamaan struktur yang diperoleh, dapat disimpulkan dengan kuadrat korelasi ganda (R^2) kinerja karyawan sebesar 85% dipengaruhi oleh variabel kerja kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja adalah mediasi penuh. Perusahaan pelabuhan kinerja karyawan DKI Jakarta dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

3. Ndulue and Ekechukwu (2016)

Ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, kinerja mereka cenderung akan mengalami penurunan. Tentu hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan secara keseluruhan. Penelitian yang berjudul “Impact of job satisfaction on employee performance : A study of Nigerian breweries PLC Kaduna state branch, Nigeria” memiliki tujuan utama untuk menguji dampak kepuasan kerja terhadap karyawan kinerja, dengan Nigerian Breweries Plc Kaduna sebagai studi kasus. Mengingat penyebab di atas, data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. 400 salinan kuesioner diberikan kepada responden dan 357 salinan kuesioner dikembalikan dengan sukses yang digunakan sebagai dasar untuk analisis penelitian. Regresi kuadrat terkecil biasa adalah alat statistik yang digunakan dalam menganalisis data. Juga, wawancara pribadi dan pengamatan umum adalah bagian dari sumber informasi untuk penelitian ini. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara pekerjaan kepuasan (sifat pekerjaan, imbalan kerja dan keamanan kerja) dan proksi kinerja karyawan yang moral karyawan. Disimpulkan pada catatan bahwa karyawan tidak puas dengan pekerjaan kondisi organisasi, terbukti dalam tanggapan mereka. Dianjurkan agar manajemen perusahaan harus memberikan kondisi kerja yang baik bagi karyawannya, sehingga dapat mendorong moral mereka.

Tabel 2.1. 7 Jurnal Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Dr. Abdul Wahid A. Fadhlalh (2015)/ <i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj</i>	untuk mengidentifikasi dampak faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di fakultas sains dan studi kemanusiaan (universitas cabang Salman bin Abdul-Aziz Aflaj)	<i>Job Satisfaction :</i> Smith, Kendall & Hulin, (1969) 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>)	Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

		5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)	
Peneliti/Judul : Larsen Barasa, April Gunawan, Bambang Sumali (2018)/ <i>Determinants of Job Satisfaction and it's Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta</i>	Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelabuhan di DKI Jakarta	Indikator Variabel : <i>Job Satisfaction :</i> Ukil (2016) <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) <i>Employee Performance</i> Al Mehrzi and Singh (2016) <ol style="list-style-type: none"> 1) Quality (Kualitas) 2) Quantity (Kuantitas) 	Hasil : Ada pengaruh positif dan kepuasan kerja yang signifikan pada kinerja karyawan
Peneliti/Judul : Theresa Ifeyinwa Ndulue, Henry chinonso Ekechukwu (2016)/ <i>Impact Of Job Satisfaction On Employees Performance: A Study Of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria</i>	Tujuan : Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak kepuasan kerja terhadap karyawan kinerja, dengan Nigerian Breweries Plc Kaduna sebagai studi kasus.	Indikator Variabel : <i>Job satisfaction :</i> Harmer (2012) <ol style="list-style-type: none"> 1. Money 2. Interesting work 3. Rewards 4. Low stress 5. Job security <i>Employee Performance :</i> Mathis, Fredrick and Kenneth (2009) <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantity 2. Quality 3. Timeliness 4. Attendance or presence 5. Morale 6. Effective 7. Efficient 	Hasil : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan pekerjaan dengan kinerja karyawan

Berdasarkan pembahasan secara detail terkait penelitian terdahulu, peneliti telah menetapkan beberapa teori penelitian terdahulu yang akan digunakan pada penelitian ini. Teori penelitian terdahulu tersebut telah direkapitulasi pada tabel berikut:

Tabel 2.1. 8 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang dipilih
Pengembangan Karir	Rivai & Sagala (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan karir - Manajemen karir 	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen Karir <p>Simamora (1997)</p>
	Simamora (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen karir 	
	Gomes (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen karir 	
	Siagian (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi kerja - Kesetiaan - Mentor dan sponsor - Dukungan bawahan - Kesempatan berkembang 	
	Kasmir (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja, motivasi kerja, - Komitmen, - Kepuasan kerja, kedisiplinan, - Kompensasi, - Loyalitas, - Pendidikan dan pelatihan, - Kepemimpinan, - Upaya kerja - Semangat kerja 	
Budaya Organisasi	Robbins (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim

Collins & Poras (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Innovation and risk taking</i> - <i>Attention to detail</i> - <i>Outcome orientation</i> - <i>People orientation</i> - <i>Team orientation</i> - <i>Aggressiveness</i> - <i>Stability</i> 	<p>(<i>Team Orientation</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Robbins (1996)</p>
Robbins & Judge (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	
Robbins (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	
Denison Model (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Involvement</i> (Keterlibatan) - <i>Mission</i> (Misi) - <i>Adaptability</i> (Kemampuan beradaptasi) - <i>Consistency</i> (konsistensi) 	

	Wallach (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>bureaucracy culture</i> (Budaya Birokrasi) - <i>Innovative culture</i> (Budaya Inovasi) - <i>supportive culture</i> (Budaya dukungan) 	
Kualitas Kehidupan Kerja	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i>
	Walton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Adequate and fair compensation</i> - <i>Safe and healthy environment</i> - <i>Constitutionalism in organization</i> - <i>Preparing the opportunity for continued growth and security</i> - <i>Social relevance of work life,</i> - <i>Social integration</i> - <i>Development of human capabilities</i> - <i>The total life space</i> 	Walton (1975)
	Cascio (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - partisipasi karyawan - pengembangan karir - penyelesaian konflik - komunikasi - kesehatan kerja - keselamatan kerja - keamanan kerja - kompensasi yang 	
	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place,</i> 	

		<ul style="list-style-type: none"> <i>constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	
	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place,</i> - <i>constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	
	Cascio (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan karyawan - Kompensasi seimbang - Rasa bangga - Rasa aman - Keselamatan lingkungan kerja - Pengembangan karir - Penyelesaian masalah - Komunikasi 	
Kepuasan Kerja	Smith, Kendall & Hulin (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
	Ukil (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	Smith, Kendall & Hulin (1969)
	Harmer (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Money</i> - <i>Interesting work</i> - <i>Rewards</i> - <i>Low stress</i> - <i>Job security</i> 	
	Smith et al (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Worker</i>) 	

Luthans dalam Spector dalam Mahesa, (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) - Gaji/Upah (<i>Pay</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Rekan Kerja (<i>Co Workers</i>)
Smith, Kendall & Hulin (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
Sinambella (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor individual - Faktor social - Faktor pekerjaan
Hariandja (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Pekerjaan itu sendiri - Rekan kerja - Atasan - Promosi
Sutrisno (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Training</i> - <i>Mental and physical skills</i> - <i>Superiors and subordinate</i>
Luthans (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
Locke (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pay</i> - <i>Promotion</i> - <i>Recognition</i> - <i>Working condition</i> - <i>Benefits</i> - <i>Appreciation</i> - <i>Supervisory</i> - <i>Co-workers</i>
Rivai (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri - Kondisi lingkungan - Rekan kerja - Insentif - Penggajian - Kesempatan untuk maju - Pengawasan atasa

Kinerja Karyawan	Bernardin & Russel (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal)
	Bernardin & Russel (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	Bernardin & Russel (1995)
	Bangun (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Number of Occupations</i> - <i>Quality of work</i> - <i>Timeliness</i> 	
	Simamora (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas - Kualitas - Tingkat ketelitian 	
	Byars and Rue (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Usaha - Kemampuan - Persepsi tugas 	
	Lawler (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abilities</i> - <i>Traits</i> - <i>Role perception</i> 	
	Garry Dessler dalam Hadiwijaya (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas pekerjaan - Kualitas Pekerjaan 	



2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Kinerja Karyawan

Sukses atau tidaknya suatu perusahaan beroperasi dapat dilihat melalui seberapa baik kinerja karyawan didalamnya. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan juga dapat menjadi acuan untuk mengamati seberapa besar kontribusi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1995) menyatakan bahwa kinerja adalah, suatu catatan atau hasil yang telah dihasilkan pada fungsi ataupun suatu aktivitas tertentu dalam periode waktu. Adapun indikator kinerja menurut Bernardin dan Russel (1995) meliputi :

1. Kualitas : Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas : Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Waktu : Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Keefektifan biaya : Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. Pengawasan : Merupakan tindakan dari atasan/*Supervisor* berupa pengawasan terhadap karyawan di suatu perusahaan. Dapat dilakukan secara rutin atau berkala sesuai ketentuan perusahaan tersebut.
6. Dampak Interpesonal : Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian yang diraih oleh perorangan maupun kelompok. Kinerja yang baik dan sesuai dengan target, dapat meningkatkan produktivitas perusahaan serta membuat perusahaan mampu bertahan di derasnya era persaingan *global*

Kinerja karyawan tidak dapat dikesampingkan dari beberapa indikator yang memengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja individual meliputi beberapa komponen antara lain:

1. Usaha yang dilakukan individu

Hal tersebut menjelaskan tentang seberapa besar usaha yang telah dilakukan oleh karyawan melalui kemampuannya kepada perusahaan. Kemampuan yang dimaksud adalah seberapa besar karyawan memotivasi dirinya dalam bekerja, bagaimana etika kerja karyawan tersebut, jumlah kehadiran dan bagaimana bentuk dari rancangan tugas yang telah dilakukan karyawan tersebut.

2. Kemampuan Individu

Kemampuan individu merupakan hal yang berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diperoleh. Adapaun kemampuan individu yang dimaksud meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian karyawan dalam suatu perusahaan yang bersangkutan.

3. Dukungan Organisasional

Perusahaan merupakan pihak yang harus mendukung penuh dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus memberikan dukungan dengan cara mengadakan program pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja serta manajemen dan rekan kerja. Dengan adanya dukungan dari perusahaan karyawan akan merasa dihargai dan, karyawan akan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk bekerja lebih baik. Pada dasarnya pada suatu kinerja meliputi beberapa indikator penting yang menjadi perhatian. Menurut Mangkunegara (2009), indikator kinerja yang menjadi perhatian penting antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Pada konteks berikut hal yang diperhatikan adalah, seberapa baik kualitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Kualitas kerja seorang karyawan merupakan salah satu faktor penting. Kualitas kerja karyawan yang baik, dapat menciptakan kinerja karyawan dengan hasil yang dikategorikan baik. Kualitas kerja karyawan yang baik juga, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah, sejauh mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan banyaknya pekerjaan yang diberikan dengan tempo waktu yang diinginkan. Pada hal ini karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa melakukan pemborosan waktu yang ditetapkan.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas yang dimaksud adalah, seberapa jauh seorang karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat. Tingkat akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah penting. Melalui tingkat akurasi yang baik, maka dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila kesalahan dalam melakukan pekerjaan sudah berhasil diminimalisir, maka akan berdampak positif bagi perusahaan. Dampak positif tersebut adalah, tidak akan ada lagi pemborosan dari segi apapun yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat menjadi salah satu indikator untuk menilai seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Tanggung jawab pekerjaan merupakan, suatu kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya karyawan dituntut untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan sebagaimana mestinya. Sudah seharusnya karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Robbins (1996) pada dasarnya tingkat kinerja karyawan akan sangat bergantung pada dua faktor yaitu kemampuan karyawan dan motivasi kerja. Faktor tersebut dapat dijelaskan dengan detail dan jelas sebagai berikut:

1. Kemampuan Karyawan

Tingkat kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan suatu hal penting. Pada dasarnya tingkat kemampuan karyawan dapat diukur dari tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja, dinilai dapat mempengaruhi baik dan buruknya hasil kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan.

2. Motivasi Kerja

Faktor lainnya yang mempengaruhi baik maupun buruknya kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui motivasi kerja yang tinggi karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan.

Selain hal tersebut banyak para ahli yang mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu kinerja dipengaruhi dari beberapa dimensi. Menurut Bernardin dan Russell (1995) terdapat dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Work quality*, kualitas kerja sangat dibutuhkan guna mencapai kinerja yang baik sesuai dengan target. Adapun indikator pada dimensi kualitas kerja tersebut meliputi melakukan pekerjaan dengan baik, dan melakukan kinerja sesuai dengan yang dimaksud sebagaimana yang diharapkan berdasarkan standar kerja yang ada.

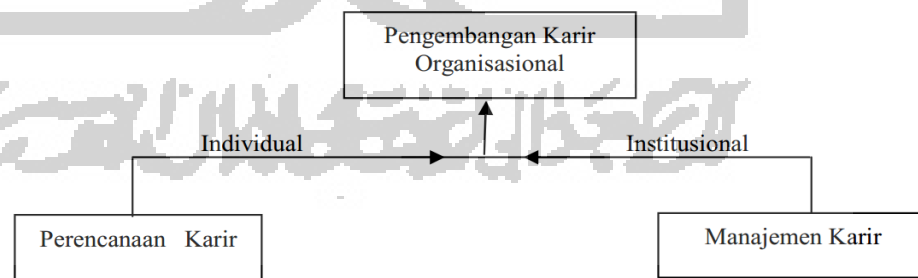
2. *Labor quantity*, merupakan dimensi yang meliputi seberapa banyak sumber daya manusia yang dimiliki dan menunjang proses pekerjaan. Terdapat indikator yang meliputi pada dimensi tersebut, antara lain adalah hasil pekerjaan yang memuaskan berdasarkan jumlah dan tugas yang telah dikerjakan memuaskan.
3. *Time efficiency*, efisiensi waktu masih menjadi faktor yang penting guna mencapai kinerja sesuai target. Adapun indikator pada dimensi tersebut meliputi pengerjaan tugas yang selesai dengan tepat waktu dan bekerja dengan menjunjung prinsip efisiensi.
4. *Work effectiveness*, pekerjaan yang efektif merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai target yang ditetapkan. Guna mencapai hal tersebut indikator yang perlu diperhatikan antara lain adalah, mencapai profitabilitas maksimum dan menghindari kerugian.
5. *Supervision needs*, indikatornya meliputi kemampuan untuk bekerja tanpa adanya pengawasan dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri tanpa perlu diarahkan lagi.
6. *Self influence*, pada dimensi ini lebih menekankan individu untuk menjadi pihak yang dapat memberikan dampak positif dalam bekerja. Adapun indikator dalam dimensi tersebut meliputi kemampuan menjaga harga diri, kemampuan untuk menjaga reputasi baik dan kemampuan untuk mempertahankan kerja sama.

2.2.2. Teori Pengembangan Karir

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya

sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan. n”. Menurut Rivai (2004) menjelaskan, “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lain.

Kashmir (2015) menyatakan bahwa keberhasilan karir dipengaruhi oleh kinerja, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja dan semangat kerja. Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif- memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional.



Sumber : Simamora (1997).hal. 505

Gambar 1. Model Pengembangan Karir Organisasional

Gambar 2. 1 Model Pengembangan Karir Organisasi

Karir mengandung dua fokus utama yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus Internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjukkan kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

- ***Career Planning***

Yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya.

- ***Career Management***

Yaitu proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Peran Karyawan dalam Perencanaan Karir

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan ketrampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan

lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya.

Peran Perusahaan dalam Perencanaan Karir Karyawan

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat :

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja
2. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "*High Potential*" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
3. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian , yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
4. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.
5. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*)
6. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Peran Manajer dalam Perencanaan Karir

Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, seorang manajer dapat melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu staf-nya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya. Sebagai berikut:

1. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
2. Membuat jadwal penilaian karya (performance appraisal) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.
3. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan.
4. Memberikan semacam rencana karir
5. Menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif.

Jenis-Jenis Pengembangan

Menurut Hasibuan (2014) mengatakan bahwa jenis - jenis pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Bersifat sementara Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
2. Bersifat Tetap Seorang karyawan ditempatkan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
3. Bersifat kecil Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang , dan tanggung jawab dan gaji .

4. Bersifat Kering Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi Disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan

Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

a. Karyawan Baru

Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, trampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. Karyawan Lama

Karyawan Lama yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pengantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan lain sebagainya. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat

2.2.3. Teori Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali di dalam sebuah organisasi.

Mengidentifikasi dan memahami budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan dalam hal intelektual dan finansial dalam perusahaan. Budaya organisasi secara luas didefinisikan sebagai: adalah himpunan artefak, nilai, dan asumsi yang muncul dari interaksi anggota organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan mendasar yang lebih dalam, yang dapat diterima begitu saja oleh para anggota, serta nilai-nilai adalah kecenderungan untuk memilih keadaan untuk hubungan tertentu dengan intensitas dan arah serta artefak yang ditandai sebagai hal yang dapat dilihat namun sulit untuk dijelaskan (Schein, 1992). Budaya Organisasi menurut Mangkunegara (2005) memberikan definisi Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal. Sedangkan menurut Hofsted dalam Koesmono (2005), “Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya”. Adapun pendapat Eldrige & Crombi (2007), budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Robbins (2007), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

- c. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- d. Perhatian terhadap detail
- e. Berorientasi pada hasil
- f. Berorientasi kepada manusia
- g. Berorientasi pada tim
- h. Agresivitas

i. Stabilitas

Dari beberapa definisi diatas, maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar, penciptaan, penemuan atau pembangunan sebagai hasil pembelajaran kelompok ketika mengatasi masalah dan sebagai tata cara bafikir untuk melakukan sesuatu yang mentradisi bersama oleh semua anggota organisasi.

2.2.4. Teori Kualitas Kehidupan Kerja

Schemerhorn, et.al. (2005) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga tujuan dari organisasi semakin cepat tercapai. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam menjamin kesejahteraan karyawan keamanan kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan yang baik, keuntungan karyawan, keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi (Robbins and Judge, 2013). Peran organisasi dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik merupakan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan baik secara fisik maupun psikis.

Quality of Work Life atau yang biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerjaterbagi menjadi 9 indikator yaitu keterlibatan karyawan (*employee participation*), kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*), rasa bangga terhadap instansi (*pride*), rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*), keselamatan lingkungan kerja (*save environment*), kesejahteraan (*wellness*), pengembangan karir (*career development*),

penyelesaian masalah (*conflict resolution*), dan komunikasi (*communication*) (Cascio, 2015). Memang, sulit untuk membuat konsep kualitas elemen kehidupan kerja yang terbaik (Seashore, 1975). Walton (1975) mengusulkan delapan kategori konseptual utama yang berkaitan dengan QWL sebagai :

- a. kompensasi yang memadai dan adil
- b. aman dan kondisi kerja yang sehat
- c. peluang segera untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas Manusia
- d. peluang untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan
- e. integrasi sosial dalam organisasi kerja
- f. konstitusionalisme dalam pekerjaan organisasi
- g. ruang kerja dan kehidupan yang total
- h. relevansi sosial kehidupan kerja.

2.2.5. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2007) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Untuk mengetahui penyebab apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut dapat dilihat melalui lima faktor penentu yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Mahesa ,2010), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

2. Gaji/Upah (*Pay*)
3. Promosi (*Promotion*)
4. Atasan (*Supervision*)
5. Rekan Kerja (*Workers*)

Dari definisi tersebut peneliti dapat menyimpulkan kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dikombinasi dari seluruh penilaian emosional yang positif dan suasana hati mereka saat bekerja. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

Rivai (2004) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”. Menurut Siagian (2001) mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”.

Menurut Hariandja (2002) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- c. Rekan sekerja, yaitu temanteman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

Variabel independen Kepuasan kerja adalah elemen pekerjaan yang menyebabkan atau mempengaruhi pekerjaan kepuasan menurut (Ukil, 2016), yang terdiri dari:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Upah dan promosi
- c. Kondisi kerja
- d. Kolega dan atasan
- e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Akmal, *et al* (2018) yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Herda Novita Sari, Drs. Endang Sutisna, M.si (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Melalui pengembangan karir, karyawan diberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dilingkungan organisasi.

Pernyataan tersebut dapat didukung oleh penelitian yang dilakukan Cedaryana, *et al* (2018) bahwa (1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan, dan (6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja adalah penentu kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan melalui rumusan hipotesis pertama:

H₁ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pada umumnya peluang pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang menentukan bertahan atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Kinerja yang baik tentu menjadi tolak ukur keberhasilannya. Penelitian yang dilakukan oleh Arijanto (2018) yang berjudul “*Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee’s Performance*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero). Secara

bersamaan, gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2006) juga menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir karyawan yang ditunjukkan dengan variabel perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) yang baik akan memacu kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir (X2) sebesar 82%, hal ini dikuatkan dengan jawaban responden khususnya pada item penyediaan fasilitas yang baik oleh perusahaan, hampir semua responden (95%) menunjukkan kesetujuannya. Sedangkan korelasi perencanaan karir(X1) terhadap kinerja hanya sebesar 44,3%. Pengaruh dari variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi kinerja diperoleh dari F hitung. Hasil penilaian tersebut menunjukkan bahwa secara statistik kedua variabel tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja dapat dilihat dari besarnya $R^2 = 0,693$. Artinya variabel perencanaan karir dan manajemen karir dapat menerangkan variabilitas sebesar 69,30% dari variabel kinerja, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Untuk melihat keberartian dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan uji t. Hasil dari uji t untuk masing-masing variabel adalah t hitung variabel perencanaan karir (X1) sebesar 3,174 adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Hasil uji ini menunjukkan bahwa perencanaan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t untuk variabel manajemen karir (X2) menunjukkan sebesar 15,434

adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Sehingga hasil uji ini menunjukkan bahwa manajemen karir (X_2) juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan bukti dari hipotesa pertama dari penelitian ini bahwa secara parsial variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari pembahasan hasil penelitian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis kedua dari uraian diatas :

H₂ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kepuasan karyawannya, seperti gaji, atasan, rekan kerja, dan promosi. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo (2013) di PT. NutriFood Indonesia menunjukkan secara empiris bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) juga mendukung pernyataan sebelumnya bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dapat tercerminkan lewat nilai-nilai, norma, dan perilaku karyawan

dan kelompok, struktur organisasi, teknologi, tujuan, sejarah dan filosofi organisasi. Berdasarkan pembahasan diatas dapat dibuat hipotesis ketiga sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal ini organisasi berlomba-lomba menciptakan nilai-nilai yang mampu dianut anggotanya sehingga menjadi budaya yang menunjang kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Syauta (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan apabila ada kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sama seperti judul penelitian yang saya buat meletakkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Stephen dan Stephen (2016) juga mendukung pernyataan diatas bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Diamati bahwa mayoritas responden setuju dengan budaya organisasi memang berdampak pada kinerja dan tingkat kepuasan karyawan. Itu juga ditemukan bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga

dapat menentukan tingkat karyawan kinerja dan kepuasan kerja. Dari pembahasan diatas dapat dibuat hipotesis ke empat sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Apabila sebuah organisasi mampu memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik, maka hal tersebut akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan berakhir pada kinerja karyawan yang semakin baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rigi, *et al* (2014) menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja di anggota fakultas, kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi yang harus disediakan. Yang berarti semakin baik kualitas kehidupan kerja yang mampu diberikan perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rinanti Rahayuning Bakti (2018) yang menjelaskan hasil penelitiannya bahwa regresi linier yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 atau $<\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *quality of work life* seiring dengan kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan *quality of work life* karyawannya kedepannya karyawan dapat bertahan

dalam organisasi tersebut. Dari pembahasan diatas maka dapat dibuat hipotesis kelima sebagai berikut :

H5 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

2.3.6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Shahbazi, *et al* (2011) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Majumdar, *et al* (2012) juga menyatakan hal yang serupa, bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Faktor penentu variabel QWL yang telah diperiksa di bawah ini studi mencakup budaya organisasi, hubungan kerja, yaitu hubungan dengan atasan dan di antara kolega, fasilitas pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, tunjangan pinggiran, keamanan kerja, otonomi, variasi dalam jadwal kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

Dari kedua penelitian diatas dapat dibuat hipotesis keenam saya sebagai berikut :

H6 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak penelitian yang sudah membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada penelitian mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhlalh (2015) menunjukkan bahwa Penelitian menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik hubungan

antara faktor kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Penelitian menyimpulkan bahwa semakin lebih baik (kondisi kerja, upah dan promosi, dan kerja hubungan) semakin tinggi kepuasan kerja.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Barasa (2018) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja adalah mediasi penuh. Lalu ada penelitian Ndulue dan Ekechukwu (2016) yang juga memiliki pernyataan serupa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari pembahasan hasil penelitian diatas maka hipotesis ketujuh saya dapat ditulis sebagai berikut :

H7 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.8. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan salah indikator kepuasan seseorang karyawan. Dimana di organisasi tempat mereka bekerja mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Akhmal, *et al* (2018) yang menyatakan variabel pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Sutisna (2015) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir juga dapat menunjang kinerja yang baik dari karyawan. Semakin luas kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya, semakin tinggi kinerja mereka. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Distyawaty

(2019) bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Maka secara garis besar pengembangan karir dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dianut bersama diantaranya merupakan nilai-nilai, norma-norma, hal-hal yang dianggap benar dan tidak disuatu organisasi. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan disuatu organisasi. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Widagdo, *et al* (2013) yang menyatakan bahwa Terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia. Budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap indikator kinerja seperti kuantitas, kualitas, tenggat waktu, keefektifan biaya dan dampak interpersonal (Bernardin & Russel, 1995). Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₉ : Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.10. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

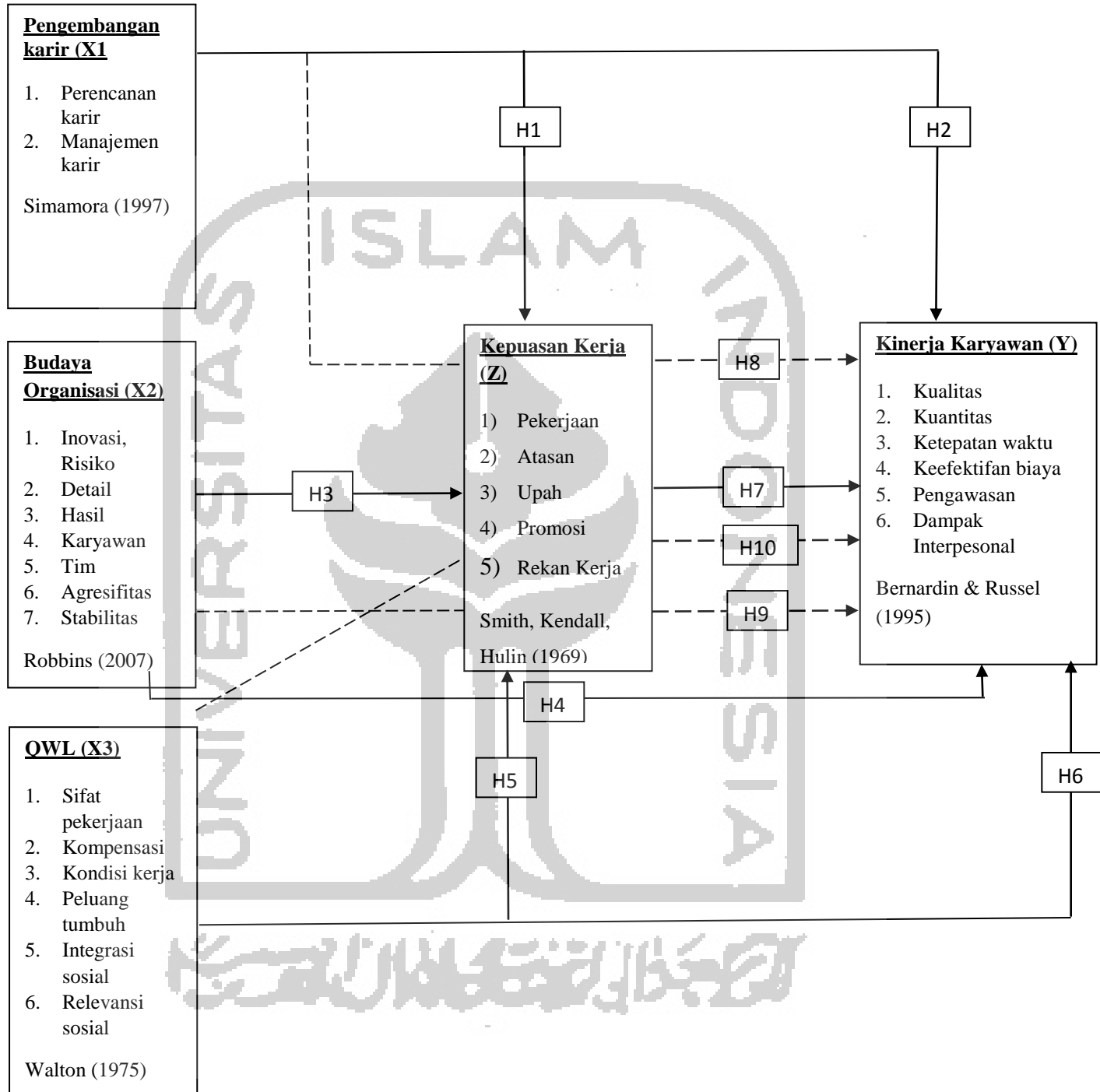
Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality Of Work Life (QWL)* memang menjadi fokus organisasi di era sekarang ini. Dimana sekarang hampir setiap organisasi berlomba-lomba untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang berkualitas dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik. *QWL* juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Kochar (2015) dimana dia menyebutkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kualitas Kehidupan Kerja juga menunjang kinerja karyawan dengan baik. Dimana semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dibangun maka semakin tinggi kinerja karyawan di organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Majumdar, *et al* (2012) bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis selanjutnya adalah :

H₁₀ : Terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian berikut meliputi Pengembangan karir (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kualitas Kehidupan Kerja (X_3), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja (Y). Berdasarkan variabel tersebut, hubungan antara variabel independen, dependen dan *intervening* dapat dijelaskan dengan rinci pada kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian