

## PENGARUH BUDAYA KERJA, DISIPLIN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASAMARGA SOLO NGAWI DILOKASI NGEMPLAK BOYOLALI

Decky Darmawan <sup>1)✉</sup>, Lamidi <sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Correspondence		
Email: <a href="mailto:deckydarma8@gmail.com">deckydarma8@gmail.com</a>	No. Telp:	
Submitted 28 Agustus 2024	Accepted 31 Agustus 2024	Published 7 September 2024

### ABSTRAK

Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini, menurunnya kinerja karyawan pada tahun 2023. Tujuan penelitian, untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi berjumlah 173 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 63 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan Proportional Random Sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan melalui uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi. Originalitas, memberikan wawasan kepada manajemen PT Jasamarga dalam menetapkan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** budaya, disiplin, kepuasan, kinerja

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari sebuah organisasi di mana manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Peran utama profesional SDM adalah membantu dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi Nabawi (2020). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam penilaian kinerja unsur-unsur kinerja yang dinilai ialah kesetiaan, kedisiplinan, prestasi kerja, kejujuran, kerjasama, kepribadian, prakarsa/inisiatif, kecakapan, tanggung jawab, dan kepemimpinan (Mangkunegara, 2019, p. 67).

Salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja bertujuan mengubah sikap dan perilaku SDM agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Budaya kerja apabila diterapkan dengan baik, akan membawa perubahan bagi organisasi dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Arina et al., 2021). Penelitian Sanjaya (2020); Khoiriyah & Wahyuati (2022) yang menyatakan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Muna & Isnowati (2022) dan Kaesang et al. (2021) menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Upaya lain untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan disiplin kerja. Menurut Deomedes & Adam (2021) penegakan kedisiplinan jika diterapkan dengan baik, karyawan akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai ketentuan dan aturan yang ditetapkan organisasi, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai. Penelitian Hakim & Alhakim (2020); Silalahi et al. (2021); dan Sitopu et al. (2021) menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Hakim et al. (2021); Muna & Isnowati (2022) menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor kepuasan kerja juga memberikan pengaruh besar pada kinerja karyawan. Menurut Luthans (2019) kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan pada aspek pekerjaannya semakin baik, maka kinerja karyawan



akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian. Penelitian Ramon et al. (2018); Nabilah dkk (2020); Noviyanti et al. (2021); dan Retnaningtyas & Widodo (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian Elburdah (2019) dan Nabawi (2020) menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT Jasamarga Solo-Ngawi adalah salah satu anak perusahaan PT Jasamarga sebagai penyedia jasa Jalan Tol Solo–Ngawi. Kesuksesan PT. Jasamarga Solo-Ngawi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan profesional dan juga kinerja karyawan memegang peranan penting untuk menunjang semua kegiatan operasional perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, karena tujuan organisasi tentu tidak akan tercapai jika kinerja karyawannya tidak maksimal.

Hasil pra survey yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi pada tahun 2023 cenderung menurun apabila dibandingkan dengan tahun 2022. Hal ini mengidentifikasi bahwa terdapat masalah pada kinerja karyawan, karena sesungguhnya perusahaan yang baik akan mengalami peningkatan kinerja di setiap tahunnya. Perbandingan hasil penilaian kinerja karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi tahun 2022–2023 disajikan seperti tabel berikut.

**Tabel 1.** Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan Tahun 2022–2023

Tahun	Rata-rata Nilai Kinerja	Sebutan Kualitas	Predikat
2022	107,51	K2	Baik
2023	105,8	K3	Cukup

Keterangan:  
 K1 =  $\geq 120$   
 K2 =  $120 < N \leq 107$   
 K3 =  $107 < N \leq 94$   
 K4 =  $94 < N \leq 80$   
 K5 =  $< 80$

Berdasarkan Tabel 1, perbandingan hasil evaluasi kinerja karyawan selama tahun 2022-2023 memang masih perlu dimaksimalkan, karena tahun 2023 ini kualitas kinerja karyawan masuk kategori K3 (Cukup) sedangkan di tahun 2022 kualitas kinerja karyawan masuk kategori K2 (Baik). Berdasarkan data tersebut, perlu diketahui faktor-faktor penyebab kurang optimalnya kinerja karyawan di PT. Jasamarga Solo-Ngawi.

Gambaran mengenai gejala menurunnya kinerja karyawan, juga didukung observasi peneliti melalui wawancara dengan Bapak Hariyanto, SE selaku Kepala Bagian HCD PT Jasamarga Solo-Ngawi. Hasil wawancara peneliti terkait budaya kerja disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan di PT. Jasamarga Solo-Ngawi. menyatakan sebagai berikut :

PT Jasamarga telah menerapkan budaya kerja berdasarkan AKHLAK (Amanah, Kolaboratif, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kompeten) sebagai salah satu upaya untuk mengubah sikap dan perilaku kerja agar kinerja karyawan menjadi semakin positif dan semakin produktif. Dalam mengimplementasikan budaya AKHLAK tersebut masih dijumpai hambatan yaitu integritas dan komitmen dalam menerapkan nilai-nilai AKHLAK masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kualitas hasil kerja mereka, diantaranya ketidaktepatan waktu penyelesaian tugas input data maupun mengolah data ke situs resmi dari PT Jasamarga. Kenyataan, pekerjaan yang harus diselesaikan perhari, perminggu maupun pekerjaan proyek masih belum tepat waktu.

Disiplin kerja karyawan dilihat dari rata-rata ketidakhadiran selama tahun 2023 ini memang cenderung tinggi karena melebihi standar yang ditetapkan perusahaan sebesar 2%. Ketidakhadiran karyawan disebabkan mangkir maka karyawan tersebut akan mendapatkan surat peringatan. Indikator ini secara kuantitas akan mempengaruhi hasil pekerjaan yang akan berdampak negatif pada kinerja mereka.

Selain itu sikap karyawan di tempat kerja juga dapat menghambat kinerja mereka. Dalam kenyataan terdapat karyawan senior yang merasa lebih senior mengandalkan rekan sesama kerjanya untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya yang seharusnya menjadi tanggung jawab bersama. Namun perusahaan selalu berupaya mendorong semua karyawan agar dapat bekerja maksimal, memberikan dan menerima umpan balik sehingga tercipta iklim kondusif dan dapat memacu karyawan agar lebih berprestasi (Wawancara tanggal 10 Nopember 2023).

Berdasarkan data kinerja karyawan PT. Jasamarga Solo-Ngawi di tahun 2023 dan hasil observasi peneliti dapat diperoleh gambaran bahwa kecenderungan menurunnya kinerja karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi diperlukan upaya peningkatan kinerja melalui pendekatan SDM Manusia. Fenomena ini menarik untuk diteliti, agar dapat memberikan kontribusi bagi PT. Jasamarga Solo-Ngawi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai strategi untuk mencapai keberlanjutan usaha. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu menjelaskan keberadaan variabel budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif bertujuan menguji hipotesis yang ditetapkan.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi berjumlah 173 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 63 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportional Random Sampling*.

Jenis data dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data yang diperlukan dalam hal ini adalah data variabel penelitian mengenai budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang sudah dikuantitatifkan dalam bentuk skor. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer yaitu data tanggapan responden mengenai budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert 5* poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*. Uji asumsi klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Budaya kerja

X<sub>2</sub> = Disiplin kerja

X<sub>3</sub> = Kepuasan kerja

- a = Konstanta  
 b = Koefisien Regresi  
 e = Error

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 2.** Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Budaya kerja adalah kebiasaan bekerja yang menjadi budaya dari individu karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi atau kelompok tercermin dari perilaku dalam bekerja.	1. Kepemimpinan 2. Penampilan 3. Kesadaran akan waktu 4. Komunikasi 5. Penghargaan dan Pengakuan 6. Nilai dan Kepercayaan	Fatimah & Frinaldi (2020)
Disiplin kerja adalah kesediaan karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi untuk mentaati kewajiban dan peraturan yang ditetapkan oleh instansi.	1. Tujuan dan kemampuan 2. Teladan pimpinan 3. Balas jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi Hukuman 7. Ketegasan 8. Hubungan Kemanusiaan	Hasibuan (2020:194)
Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan puas karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja.	1. Pekerjaan. 2. Atasan. 3. Gaji. 4. Kesempatan Promosi. 5. Rekan kerja. 6. Kepuasan kerja menyeluruh	Retnaningtyas & Widodo (2022)
Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi terhadap pelaksanaan tugas selama periode tertentu dan dinilai kriteria penilaian tertentu.	1. <i>Quantity of work</i> 2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Job knowledge</i> 4. <i>Creativeness</i> 5. <i>Cooperation</i> 6. <i>Dependability</i> 7. <i>Personal qualitie</i>	Gomes (2018:142)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Demografi

**Tabel 3.** Analisis Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	57,14
	Perempuan	27	42,86
	Total	63	100
Tingkat Pendidikan	SLTA	21	33,33
	Diploma	20	31,75
	Sarjana S1	19	30,16

	Sarjana S2	3	4,76
	Total	63	100
Tingkat Usia	< 30 Tahun	17	26,99
	30 – 40 Tahun	26	41,27
	> 40 Tahun	20	31,74
	Total	63	100
Masa Kerja	1-2 Tahun	2	3,18
	3-4 Tahun	14	22,22
	5-6 Tahun	47	74,60
	Total	63	100

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dengan uji Korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa semua item untuk variabel disiplin kerja, stres kerja, *perceived organizational support* (POS) dan kinerja karyawan semuanya valid, ditunjukkan dengan *p value* < 0,05.

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas

Item	<i>p value</i>				$\alpha$	Keterangan
	Budaya Kerja	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja		
1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
7		0,000		0,000	0,05	Valid
8		0,000			0,05	Valid

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil bahwa instrumen untuk variabel budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena masing-masing variabel menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

**Tabel 5.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Budaya Kerja	0,809	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja	0,830	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,889	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,931	0,60	Reliabel

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier berganda tidak terjadi masalah multikolinieritas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

**Tabel 6.** Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinieritas	<i>Tolerance</i> (0,782; 0,900; 0,863) > 0,1 <i>VIF</i> (1,279; 1,111; 1,159) < 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Uji Heteroskedastisitas	(0,060; 0,578; 0,067) > 0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	<i>p value</i> (0,900) > 0,05	Tidak terjadi Autokorelasi
Uji Normalitas	<i>p value</i> (0,200) > 0,05	Residual normal

**Pengujian Hipotesis****Tabel 7.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien regresi	Nilai t hitung	Sig.
(Constant)	2,337		
X <sub>1</sub>	0,554	4,737	0,000
X <sub>2</sub>	0,196	2,149	0,036
X <sub>3</sub>	0,338	2,999	0,004
F hitung		21,793	0,000
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>		0,502	

Hasil uji t pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 4,737 dengan *p value* (0,000) < 0,05 maka Ho ditolak. Berarti H1 yang menyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,149 dengan *p value* (0,036) < 0,05 maka Ho ditolak. Berarti H2 yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,999 dengan *p value* (0,004) < 0,05 maka Ho ditolak. Berarti H3 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi diterima atau terbukti kebenarannya.

**Uji F**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai F hitung sebesar 21,793 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti model layak (fit) dalam memprediksi pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan.

**Uji Koefisien Determinasi**

Nilai koefisien determinasi *Adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,920 berarti sumbangan pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 29% sisanya 71% diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya kepemimpinan dan kompensasi.

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1, bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi, ditunjukkan dengan *p value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Hasil regresi ganda menunjukkan bahwa koefisien regresi  $\beta_1$  dari variabel budaya kerja bertanda positif. Implikasi dari temuan ini, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka budaya kerja yang diterapkan oleh PT Jasamarga Solo-Ngawi harus semakin baik, dimana baik tidaknya budaya kerja dalam penelitian ini dinilai dari enam indikator yaitu Kepemimpinan, Penampilan, Kesadaran akan waktu, Komunikasi, Penghargaan dan Pengakuan, Nilai dan Kepercayaan. Indikator yang memiliki nilai mean tertinggi dalam penelitian ini adalah Nilai dan Kepercayaan, dan yang memiliki nilai mean terendah adalah indikator Penampilan.

Variabel Budaya Kerja agar dapat meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi maka PT Jasamarga Solo-Ngawi sebaiknya lebih meningkatkan penampilan karyawan sehingga penampilan fisik karyawan (seragam, potongan rambut, dan bahasa tubuh) semakin mampu membangun citra positif di mata publik, dan sebaiknya lebih meningkatkan penghargaan dan pengakuan dengan cara perusahaan semakin memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi melalui promosi jabatan dan kesempatan mengikuti pendidikan. PT Jasamarga Solo-Ngawi hendaknya selalu memberikan nilai dan kepercayaan sehingga karyawan selalu berkomitmen untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi teori budaya kerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2018, p. 101) bahwa budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada, agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah untuk meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, membuka komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja. Budaya kerja apabila dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan, akan membawa perubahan bagi organisasi yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sanjaya (2020); Khoiriyah & Wahyuati (2022) yang menyatakan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi hasil penelitian Muna & Isnowati (2022) dan Kaesang et al. (2021) yang menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2, bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi, ditunjukkan dengan *p value* sebesar 0,036 yang lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Hasil regresi ganda menunjukkan bahwa koefisien regresi  $\beta_2$  dari variabel motivasi kerja bertanda positif. Implikasi dari temuan ini, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka PT Jasamarga Solo-Ngawi perlu meningkatkan disiplin kerja, dimana tinggi rendahnya disiplin kerja dalam penelitian ini dinilai dari enam indikator yaitu yaitu Tujuan dan kemampuan, Teladan pimpinan, Balas jasa, Keadilan, Waskat, Sanksi Hukuman, Ketegasan, Hubungan Kemanusiaan. Indikator yang memiliki nilai mean tertinggi dalam penelitian ini adalah Tujuan dan kemampuan, dan yang memiliki nilai mean terendah adalah indikator Waskat.

Agar Variabel Disiplin Kerja meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi maka karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi sebaiknya semakin meningkatkan waskat dengan cara pimpinan semakin terlibat aktif mengawasi setiap aktivitas karyawan dalam

mewujudkan kedisiplinan. Karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi hendaknya selalu memiliki tujuan dan kemampuan sehingga setiap pekerjaan dapat selalu diselesaikan dengan baik, dengan mematuhi pedoman sesuai dengan tujuan deskripsi pekerjaan dan PT Jasamarga Solo-Ngawi hendaknya selalu menjaga keadilan sehingga penghargaan yang diterima selalu sesuai dengan hasil kerja keras karyawan, hal ini membuat karyawan untuk lebih berdisiplin dalam bekerja.

Temuan ini mengkonfirmasi teori disiplin kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan, p. (2020, p. 193) bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Deomedes & Adam (2021) menyatakan, penegakan kedisiplinan jika diterapkan dengan baik, karyawan akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai ketentuan dan aturan yang ditetapkan organisasi, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hakim & Alhakim (2020); Silalahi et al. (2021); dan Sitopu et al. (2021) menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi hasil penelitian Hakim et al. (2021); Muna & Isnowati (2022) yang menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 3, bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi, ditunjukkan dengan *p value* sebesar 0,004 yang lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Hasil regresi ganda menunjukkan bahwa koefisien regresi  $\beta_3$  dari variabel motivasi kerja bertanda positif. Implikasi dari temuan ini, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka PT Jasamarga Solo-Ngawi harus semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana tinggi rendahnya kepuasan kerja dalam penelitian ini dinilai dari enam indikator yaitu Kepuasan kerja yaitu Pekerjaan, Atasan, Gaji, Kesempatan Promosi, Rekan kerja, Kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*). Indikator yang memiliki nilai mean tertinggi dalam penelitian ini adalah *Personal qualitie* (kepribadian), dan yang memiliki nilai mean terendah adalah indikator *Cooperation* (kerjasama).

Agar Kinerja Karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi meningkat maka karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi sebaiknya semakin meningkatkan *Cooperation* (kerjasama) sehingga karyawan semakin mampu bekerjasama dengan rekan kerja dan atasan. Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi sebaiknya selalu memiliki *Personal qualitie* (kepribadian) sehingga karyawan selalu mampu menyesuaikan diri dalam berbagai bidang pekerjaan.

Temuan ini mengkonfirmasi teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2019) bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan pada aspek pekerjaannya semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramon et al. (2018); Nabilah dkk (2020); Noviyanti et al. (2021); dan Retnaningtyas & Widodo (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi hasil penelitian (Elburdah, 2019) dan Nabawi (2020) yang menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi. Implikasi dari penelitian ini, peningkatan kinerja karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi dapat diupayakan dengan meningkatkan budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Pimpinan PT Jasamarga Solo-Ngawi hendaknya selalu memberikan kepercayaan dan selalu menjaga keadilan, hal ini membuat karyawan untuk lebih berdisiplin dalam bekerja dan selalu berkomitmen untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan perusahaan. Karyawan PT Jasamarga Solo-Ngawi sebaiknya semakin meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dan atasan serta mengembangkan kepribadian, hal ini akan memberikan kontribusi positif pada kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(1), 79–89.
- Benjamin, B., Tasma, M., & Abdul R. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Darodjat, T. A. (2019). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Refika Aditama.
- Deomedes, S. D., & Adam, M. (2021). The Effect of Motivation, Discipline, and The Working Environment on Employee's Job Satisfaction. *Jurnal GeoEkonomi*, 12(1), 101–114.
- Elburdah, R. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 2(2), 443–455.
- Fatimah, S., & Frinaldi, A. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sungai Geringging. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 2(3), 134–144.
- Gomes, F. C. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Nujulah, F. (2021). The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(2), 34–42.
- Hakim, & Alhakim, R. (2020). Effect of motivation, leadership, and work discipline on employees' performance. *The Management Journal of BINANIAGA*, 5(1), 23–34.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kaesang, S. V, Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 391–396.
- Khoiriyah, I., & Wahyuati, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga (Persero), Tbk Cabang Surabaya–Gempol. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(13), 1–16.
- Luthans, F. (2019). *Perilaku organisasi* (10th ed.). Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, J. F., & Noor, M. I. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Di Gerbang Tol Cikampek Utama. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(3), 32–35.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119–1130.

- Nabawi, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (2021). The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 7, 685–695.
- Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Marga Persero) Tbk Jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 107–118.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Sanjaya, F. A. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaltrabu Indah Tour dan Travel Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(1), 24–29.
- Silalahi, H., Johannes, & Ginting, K. (2021). The Effect Of Motivation and Work Discipline on Performance of Employees at UPBJJ Office UT Medan. *International Journal of Education and Linguistic*, 1(4), 799–806.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Wirawan. (2020). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.