

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses yang mengacu pada serangkaian aktivitas dan saling terkait yang harus diselesaikan secara efisien dan efektif agar mendapatkan hasil yang maksimal, dan dikerjakan oleh orang lain (Robbins et al., 2013). Menurut Robbins et al. (2012), Manajemen diperlukan di semua jenis ukuran, tingkat, dan semua area di organisasi tidak peduli di mana mereka berada. Dalam proses melakukan aktivitas yang efektif dan efisien, diperlukan sumber daya manusia yang dapat mengatur semuanya karena di dalam suatu organisasi, manajemen sangat diperlukan.

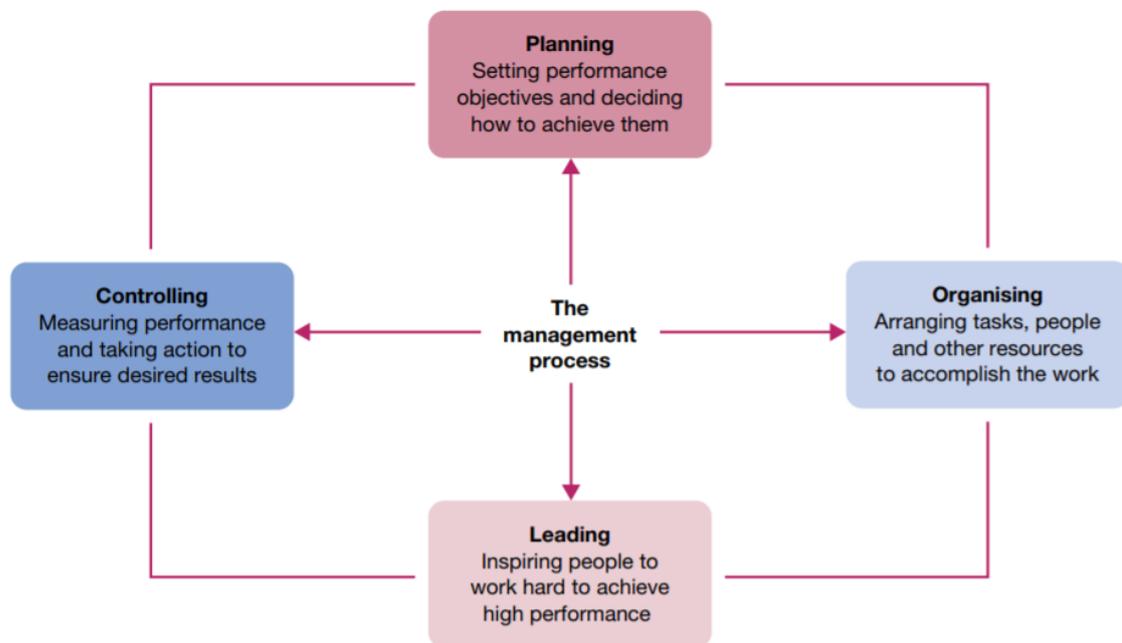
Menurut Schermerhorn et al. (2017), manajemen merupakan sebuah proses untuk menyatukan sumber daya manusia dalam menghasilkan layanan atau produk yang baik. Produk yang di *manage* dengan proses yang efisien dan efektif akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Sedangkan menurut Kinicki dan Williams (2016) Manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian suatu tujuan organisasi secara efisien dan efektif yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Efisiensi disini didefinisikan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut, dapat berupa orang, uang, material. Sedangkan efektif didefinisikan sebagai keputusan yang tepat agar berhasil dalam mencapai tujuan tersebut (Kinicki dan Williams, 2016).

Berdasarkan pengertian dari manajemen yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi dari (Kinicki dan Williams, 2016) yang mendefinisikan

manajemen sebagai suatu pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam proses pencapaiannya, di mana efisien sebagai sarana untuk mencapai tujuan, dan efektif sebagai pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut.

### 2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Dalam pendekatan fungsi, manajer memiliki peran untuk mengkoordinasi pekerjaan orang lain dengan melakukan aktivitas atau fungsi tertentu secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2012). Menurut Schermerhorn et al. (2017), Semua manajer harus memiliki kemampuan untuk mengenali jika terjadinya suatu masalah dalam organisasi, melihat peluang, membuat keputusan yang baik dan mengambil tindakan yang tepat. Manajer melakukan ini melalui proses manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.



Sumber: Schermerhorn et al. (2017)

Gambar 2. 1 Fungsi Manajemen

Berdasarkan gambar 2.1 menurut Schermerhorn et al. (2017), dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan bahwa manajemen memiliki empat fungsi yang berbeda, yaitu:

### 1. *Planning*

Perencanaan di dalam manajemen didefinisikan sebagai proses untuk menetapkan tujuan kinerja dan menentukan tindakan yang akan diambil untuk mencapainya. Dengan perencanaan, manajer dapat mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan sarana untuk mencapainya.

### 2. *Controlling*

*Controlling* atau pengendalian didefinisikan sebagai proses untuk mengukur kinerja pekerjaan, membandingkan hasil dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan. Pengendalian ini mampu mengukur kemajuan terhadap tujuan, karena tujuan sering kali tidak selalu berjalan sesuai yang diharapkan, dan rencana harus dimodifikasi ulang sesuai dengan berlalunya waktu.

### 3. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penugasan tugas, mengalokasikan sumber daya dan mengatur setiap kegiatan individu ataupun kelompok untuk mengimplementasikan rencana yang sudah dibuat. Rencana yang sudah dibuat sebaik mungkin bisa gagal tanpa implementasi, maka dari itu perlu pengorganisasian untuk mengatur rencana tersebut. Melalui pengorganisasian, manajer mengubah rencana menjadi tindakan dengan mendefinisikan pekerjaan, menugaskan staf dan mendukung mereka dengan teknologi dan sumber daya

lainnya.

#### 4. *Leading*

Dalam manajemen, *leading* didefinisikan sebagai proses untuk membangkitkan semangat sumber daya manusia atau karyawan untuk bekerja keras dan mengarahkan segala upaya untuk memenuhi rencana dan mencapai tujuan. Seorang pemimpin perlu mendorong kegiatan yang mendukung tujuan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka di atas nama organisasi.

#### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya**

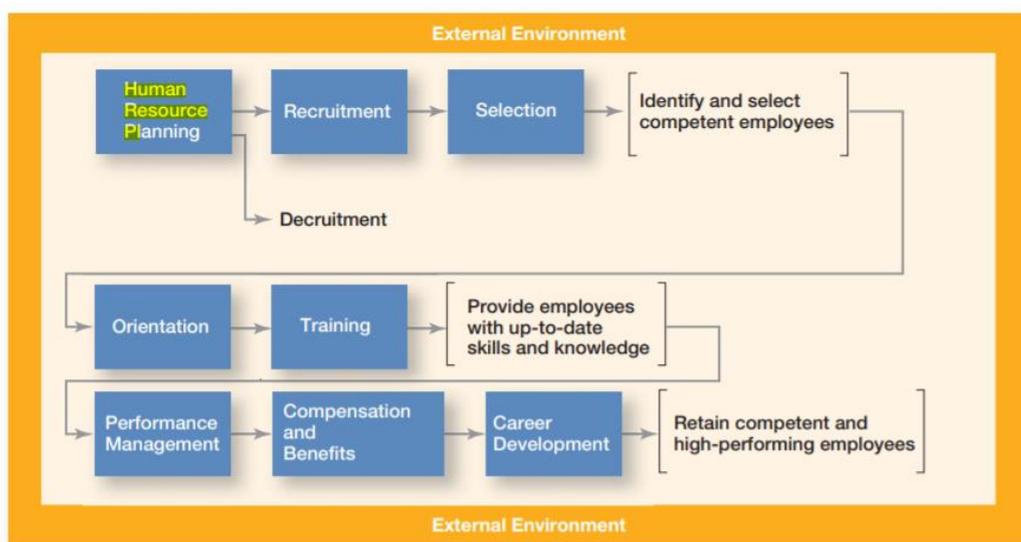
Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan mereka (Dessler, 2017). Kinicki dan Williams (2016), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Dalam merancang sumber daya manusia, dibutuhkan pemahaman dalam kebutuhan karyawan saat ini dan dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam memilih dan melatih para karyawan untuk memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan strategi yang efektif, dan berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, sehingga karyawan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif di lingkungan global menghadapi perubahan dengan cara yang kompleks dengan cepat (DeCenzo dan Robbins, 2010).

Sedangkan menurut Bukit et al. (2017), dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia, mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar pengembangan sumber daya manusia dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif, dan juga dalam merancang sumber daya manusia dibutuhkan pemahaman dalam kebutuhan karyawan saat ini dan dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan (Kinicki dan Williams, 2016).

### 2.2.1.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber : Robbins and Coulter (2012)

Pada gambar 2.2 menggambarkan proses manajemen sumber daya manusia (MSDM) , di mana seluruh proses MSDM dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Manajemen sumber daya manusia memiliki proses yang perlu dilalui oleh setiap karyawan untuk memastikan karyawan tersebut kompeten sesuai kegiatan yang telah diidentifikasi (Robbins dan Coulter, 2012). Proses manajemen sumber daya manusia memiliki delapan proses yang perlu dilalui, sebagai berikut :

*1. Human Resource Planning*

**Gambar 2. 2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

*Human Resouce Planning* adalah proses di mana manajer memastikan bahwa jumlah karyawan dan kemampuan karyawan sesuai dengan penempatan yang tepat. Hal ini berfungsi agar tidak ada kekurangan ataupun kelebihan karyawan secara tiba-tiba. *Human resource planning* memiliki dua langkah-langkah untuk memenuhi proses yaitu dengan menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini, dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

*2. Recruitment*

perekrutan merupakan tahap manajemen sumber daya manusia dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah di tentukan. *Recruitment* menjadi sebuah pendekatan untuk menarik dan menemukan karyawan.

*3. Selection*

*Selection* merupakan sebuah prediksi bagi pelamar yang akan berhasil dan

dipekerjaan di perusahaan. Di dalam selection ini menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan keputusan ditolak atau diterimanya pelamar.

#### *4. Orientation*

*Orientation* merupakan karyawan baru yang telah di terima perusahaan, namun memulai pekerjaannya dengan dipekenalkan dirinya di pekerjaan dan perusahaan.

#### *5. Training*

*Training* adalah pelatihan yang berikan kepada karyawan sesuai kebutuhannya untuk memberikan perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan dan memberikan keterampilan kepada karyawan.

#### *6. Performance Management*

*Performance management* merupakan penetapan standar kinerja yang dilakukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dilakukan evaluasi kinerja karyawan beserta penilaian kinerjanya selama bekerja.

#### *7. Compensation and Benefits*

*Compensation and Benefits* merupakan pemberian sebuah kompensasi dalam bentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi.

#### *8. Career Development*

*Career Development* merupakan pengembangan karir akibat dari hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi pertimbangan utama,

biasanya dalam bentuk pemberian upah atau peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

#### **2.2.1.2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang berperan dalam mengatur manusia (DeCenzo and Robbins, 2010). Menurut DeCenzo and Robbins (2010), terdapat empat fungsi dasar dari manajemen sumber daya manusia, yaitu:

##### *1. Staffing Function*

Manajemen sumber daya manusia perlu mencari dan mempekerjakan karyawan dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan. Organisasi harus memiliki alasan yang jelas untuk membutuhkan individu yang memiliki kemampuan khusus keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang terkait langsung dengan pekerjaan tertentu.

##### *2. Training and Development Function*

Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terkini. Pelatihan dan pengembangan berfungsi agar perusahaan dapat memiliki karyawan yang kompeten dan beradaptasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terkini yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini lebih sukses.

##### *3. Motivation Function*

Motivasi berfungsi untuk membantu karyawan bekerja dengan semangat yang tinggi. Organisasi dapat memotivasi karyawan dengan cara

melibatkan karyawan dalam keputusan yang memengaruhi mereka, mendengarkan karyawan, dan menerapkan saran mereka jika sesuai.

#### 4. *Maintenance Function*

Manajemen sumber daya manusia perlu menjaga komitmen karyawan dan loyalitas kepada organisasi. Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk membantu mempertahankan karyawan yang produktif.

Perusahaan mempertimbangkan bagaimana loyalitas kerja karyawan telah menurun dalam dekade terakhir, ternyata tidak sulit untuk melihat pentingnya menjaga komitmen karyawan. Untuk melakukannya membutuhkan akal sehat dasar dan beberapa kreativitas

### 2.2.2. *Work Environment*

#### 2.2.2.1. **Pengertian *Work Environment***

*Work environment* atau lingkungan kerja merupakan suatu tempat dimana para karyawan dapat berbeda cara bekerjanya sesuai dengan lingkungan. Menurut Tyssen (2005) dalam Suharno Pawirosumarto et al. (2017) lingkungan kerja merupakan sebuah ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan, dan hubungan rekan kerja, kualitas semua aspek tersebut memiliki dampak penting dan positif pada kualitas kinerja kerja. Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas mereka, di mana itu dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil-hasilnya. Sedangkan Hanaysha (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan sebuah kunci yang menjadi faktor dalam mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi.

Menurut Danish et al. (2013) Lingkungan kerja yang memiliki banyak fasilitas

dan aman, dapat menarik perhatian karyawan karena kebutuhan mereka terpenuhi. Lingkungan kerja dengan fasilitas lengkap dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan. Banyak organisasi yang menghabiskan uang untuk membuat brankas dan lingkungan kerja yang sehat, karena lingkungan kerja yang sehat dapat menciptakan peningkatan produktivitas dan mengurangi klaim kompensasi karyawan (DeCenzo dan Robbins, 2010). Menurut Pawirosumarto et al. (2016), Jika karyawan menikmati lingkungannya, ia akan menikmati waktunya di tempat kerja untuk melakukan kegiatan seperti itu, ia akan menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan optimal dan kinerja kerjanya juga akan tinggi.

Berdasarkan teori para ahli yang sudah diuraikan, penulis dapat menyimpulkan bahwa *work environment* atau lingkungan kerja adalah sebuah tempat dan suasana seperti ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan, dan hubungan rekan kerja di dalam perusahaan yang memiliki dampak positif pada kualitas kinerja kerja karyawan (Tyssen, 2005) dalam (Pawirosumarto, 2016)

#### **2.2.2.2. Manfaat *Work Environment***

Pekerjaan karyawan akan ada dampak baik jika lingkungan kerja tersebut kondusif, maka sebaliknya jika lingkungan kerja yang kurang kondusif, maka akan ada dampak yang tidak baik untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Render and Heizer (2001) dalam Pawirosumarto et al. (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan fisik di mana ia mempengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas karyawan. Lingkungan kerja menyediakan keamanan dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal, itu dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menikmati lingkungannya, ia akan menikmati waktunya di tempat kerja untuk

melakukan kegiatan seperti itu, ia akan menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan optimal dan kinerja kerjanya akan tinggi juga.

### **2.2.2.3.Faktor-faktor *Work Environment***

Menurut Chandrasekar (2011) yang sudah dikembangkan oleh Adiwinata (2019) berdasarkan penelitiannya, terdapat faktor-faktor dari *work environment* adalah :

#### *1. Space and Facilities Required Doing The Job*

Adanya ruang dan fasilitas di kantor dapat memaksimalkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Faktor ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan karena ruang dan fasilitas yang menunjang pekerjaan.

#### *2. Relationship with Superiors at The Workplace*

Adanya hubungan baik di dalam suatu organisasi antara bawahan dan atasan menjadikan sebuah dorongan positif untuk karyawan bekerja lebih baik.

#### *3. Equality of Treatment at The Workplace*

Dalam penelitiannya, Chandrasekar (2011) menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan secara setara dengan rekan-rekannya yang lain, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan dengan penuh ambisi.

#### *4. Communication System at The Workplace*

Sistem komunikasi pada tempat kerja dapat meningkatkan tingkat kepercayaan antar tim kerja di dalam suatu organisasi.

#### *5. Environmental Factors are Conductive to Work*

Suatu organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi

karyawannya, agar dapat bekerja dengan baik. Lingkungan kerja tersebut dapat berupa suhu ruangan, penerangan, dan ventilasi udara.

#### 6. *Procedures to Identify and Control Hazards*

Organisasi perlu mengikuti prosedur-prosedur untuk mengidentifikasi dan mengendalikan bahaya yang dapat menyebabkan karyawan saat bekerja. Sebagian besar karyawan beranggapan dengan mengikuti prosedur yang ada akan membantu membantu meningkatkan area kerja.

### **2.2.3. Leadership Style**

#### **2.2.3.1. Pengertian Leadership Style**

Menurut Pawirosumarto et al. (2016) Gaya kepemimpinan adalah sebuah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan Ali et al. (2018) mendefinisikan *Leadership style* atau gaya kepemimpinan sebagai sebuah perilaku dari seorang pemimpin atau atasan yang dapat mempengaruhi bawahannya. Perilaku yang ditunjukkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka (Ali et al., 2018).

Selain itu Bukit et al. (2017) dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang sudah diharapkan agar tujuan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku berulang yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk menghasilkan kerja baik, dan gaya tersebut dapat teridentifikasi, implikasinya langsung dan praktis (Schermerhorn et al. (2017).

Berdasarkan teori para ahli yang sudah diuraikan, penulis dapat menyimpulkan bahwa menurut Bukit et al. (2017), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang sudah diharapkan agar tujuan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan menentukan disiplin sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota di mana dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya.

#### **2.2.3.2. Dimensi *Leadership Style***

Menurut Suyanto (2008) dalam Ali et al. (2018), Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2008). Gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter

Gaya dari seorang pemimpin yang tidak membutuhkan ide atau pokok-pokok pikiran dari bawahannya dan mengutamakan kekuasaan, sehingga seringkali pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk mengambil keputusan.

2. Gaya Pengasuh

Gaya Pemimpin yang memperhatikan bawahan dalam meningkatkan karir kerja dengan memberikan bimbingan, arahan,

bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.

3. Gaya Berorientasi pada tugas

Seorang pemimpin seringkali menuntut bawahan untuk disiplin dalam mengerjakan pekerjaannya.

4. Gaya Partisipatif

Dalam gaya ini, Pemimpin mengharapkan adanya saran-saran atau ide yang diberikan oleh bawahan mereka sebelum mengambil keputusan. Untuk mengambil keputusan, pemimpin selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi.

**2.2.4. *Organizational Culture***

**2.2.4.1. *Pengertian Organizational Culture***

Budaya organisasi merupakan sebuah nilai karakteristik, tradisi, dan perilaku yang dimiliki karyawan ketika berada di perusahaan (Dessler, 2017). Menurut Dessler (2017), nilai karakteristik merupakan sebuah keyakinan tentang hal yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Menurut Hughes et al. (2012), budaya organisasi merupakan sistem dari latar belakang organisasi, norma, nilai, atau kepercayaan bersama di antara anggota kelompok, di mana tanpa disadari budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan persepsi anggota organisasi.

Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2012), Budaya organisasi digambarkan sebagai nilai, prinsip, tradisi, dan cara bersama dalam mengerjakan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Pada organisasi, biasanya nilai-nilai dan praktik bersama telah berkembang dari waktu ke waktu dan menentukan, untuk

sebagian besar, bagaimana suatu hal akan dilakukan (Robbins & Coulter, 2012).

Budaya organisasi, didefinisikan sebagai sekumpulan asumsi yang diterima begitu saja dan dipegang oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana cara ia memandang, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan sekitar (Kinicki dan Williams, 2016). Budaya membantu karyawan memahami mengapa suatu organisasi melakukan suatu hal dan bagaimana organisasi tersebut bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Berdasarkan teori para ahli yang sudah diuraikan, pengertian budaya organisasi adalah suatu nilai, prinsip, tradisi, dan cara bersama dalam mengerjakan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak (Robbins & Coulter, 2012). Budaya organisasi tidak dapat disentuh ataupun dilihat secara fisik tetapi karyawan merasakan dan mengalami sendiri ketika di dalam organisasi.

#### ***2.2.4.2. Tipe Organizational Culture***

Dalam memahami budaya organisasi, manajer perlu membandingkan catatan bagaimana budaya berkembang, serta melihat kekuatan dan kelemahan pada lingkungan organisasi (Bateman & Snell, 2013). Terdapat empat tipe budaya organisasi menurut Bateman & Snell (2013), yaitu:

##### *1. Group culture*

Anggota organisasi perlu mematuhi arahan organisasi berdasarkan dari kepercayaan, tradisi, dan komitmen jangka panjang. Anggota organisasi perlu menekankan pengembangan anggota lain dan nilai partisipasi dalam pengambilan keputusan.

##### *2. Hierarchical culture*

Budaya hirarki memiliki nilai dan norma yang terkait dengan birokrasi. Setiap individu perlu mematuhi perintah dari organisasi ketika peran sudah ditetapkan secara formal dan ditegakan melalui aturan dan prosedur yang ada.

### *3. Rational culture*

Budaya ini memiliki tujuan seperti produktivitas, perencanaan, dan efisiensi dimana anggota organisasi dimotivasi oleh keyakinan jika kinerja dapat mencapai tujuan organisasi, maka akan dihargai.

### *4. Adhocracy*

Budaya ini menekan adanya perubahan untuk pertumbuhan, akuisisi sumber daya, dan inovasi. Anggota organisasi dimotivasi oleh kepentingan atau daya tarik ideologis untuk mengerjakan pekerjaan.

## **2.2.5. Job Satisfaction**

### **2.2.5.1. Pengertian Job Satisfaction**

kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaan dengan mempertimbangkan aspek yang berada pada pekerjaannya dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak terhadap situasi kerja dan rekannya (Ali et al., 2018). Menurut Kinicki dan Williams (2016), kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan merasa positif ataupun negatif tentang pekerjaan. Kepuasan karyawan bergantung pada bagaimana perasaan mereka tentang beberapa komponen, seperti pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan.

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang menjadi perhatian manajer karena puas dengan karyawan lebih semangat untuk bekerja, memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan bertahan di dalam organisasi (Robbins dan Coulter, 2012). Menurut

Schermerhorn et al. (2017), *job satisfaction* merupakan sikap penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, serta sejauh mana karyawan merasa positif atau negatif tentang aspek pekerjaan mereka.

Sedangkan Pawirosumarto et al. (2016), mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap positif dari anggota organisasi berdasarkan perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai tujuan bekerja. Kepuasan kerja karyawan akan tercapai jika batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Berdasarkan teori para ahli yang sudah diuraikan, maka dapat disimpulkan *job satisfaction* adalah sejauh mana karyawan merasa positif ataupun negatif tentang pekerjaan mereka, dan kepuasan karyawan bergantung pada bagaimana perasaan mereka tentang beberapa komponen, seperti pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan (Kinicki dan Williams, 2016).

#### **2.2.5.2. Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Aydogdu and Asikgil, 2011). Sebagai berikut:

##### *1. Pay*

Pemberian upah adalah faktor penting untuk kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan upah, dapat membantu karyawan dalam mencapai kebutuhan dasar dan berperan untuk memberikan kepuasan. Uang tidak hanya membantu personel mencapai kebutuhan dasarnya tetapi juga berperan penting dalam memberikan kepuasan kebutuhan tingkat atas (Luthans, 1992).

##### *2. Work Itself*

Pada pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing karyawan juga berperan untuk mencapai kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri (Feldman dan Arnold, 1985).

### 3. *Supervision*

Prilaku dari atasan memiliki peran penting untuk menangani reaksi terhadap permasalahan yang ada. Karyawan akan beranggapan bahwa jika atasan mereka lebih mudah untuk didekati dan responsif maka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### 4. *Promotion Possibilities*

Adanya promotion possibilities akan memberikan peluang karyawan untuk lebih maju. Jika karyawan berpikir bahwa mereka tidak akan mendapat promosi, maka akan berpengaruh negatif terhadap pekerjaan (Feldmann dan Arnold, 1985).

### 5. *Peers*

Karyawan akan lebih puas dalam bekerja dan menyukai pekerjaan mereka jika dapat berinteraksi secara baik dengan rekan kerja mereka.

### 6. *Working Conditions*

Adanya kondisi fisik kerja yang baik akan berpengaruh terhadap cara karyawan tersebut mengerjakan pekerjaannya. Kondisi fisik tersebut dapat berupa Kebersihan tempat kerja, penerangan, alat dan perlengkapan yang memadai.

## 2.2.6. *Employee Performance*

### 2.2.6.1. *Pengertian Employee Performance*

*Employee performance* atau kinerja karyawan merupakan suatu hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dalam bagaimana cara karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara dan Waris (2015) dalam Ayawaila (2019), *Employee performance* merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Rivai (2005) dalam Kusuma et al. (2018), *employee performance* adalah pekerjaan seseorang secara keseluruhan (kualitas dan kuantitas) selama periode tertentu dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan standar, target atau kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama.

Kinerja yang baik dapat dikatakan ketika kinerja karyawan tersebut sesuai dengan standar perusahaan. Persoalan kinerja karyawan merupakan faktor yang tidak dapat disepelekan dalam manajemen sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan. Ahmad dan Khurram (2011) dalam Mohammed Inuwa (2016), juga berpendapat bahwa kinerja karyawan melambangkan kepercayaan luas personil tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi. Menurut Ahmad dan Shahzad (2011), kinerja karyawan yang nyata mewujudkan seluruh keyakinan karyawan tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya menyatakan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik promosi sebagai penentu kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan dari pengertian beberapa ahli tentang *employee performance* yang di dasarkan dari teori Rivai (2005) dalam Kusuma et al. (2018) menyebutkan *employee performance* merupakan sebuah hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan standar, target, atau kriteria dalam menyelesaikan pekerjaannya yang sudah dibuat

oleh perusahaan.

### **2.2.6.2.Faktor *Employee Performance***

Menurut Kasmir (2016) yang sudah dikembangkan oleh Ayawaila (2019) , ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaan. Dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki, karyawan dapat bekerja secara baik sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

#### 2. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan. Jika karyawan tidak memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka akan mengurangi kualitas kinerjanya.

#### 3. Rancangan Kerja

Pekerjaan yang dirancang dengan baik akan memudahkan karyawan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

#### 4. Kepribadian

Setiap karyawan memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan

mempengaruhi kinerja.

#### 5. Motivasi Kerja

Dengan motivasi kerja akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing akan membuat karyawan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Gaya seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya dapat mempengaruhi kinerja dari karyawannya. Sebagai contoh seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara

umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang dalam bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang mejadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

#### 11. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

#### 12. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya, atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

#### 13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sebuah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

### **2.3. Pengembangan Hipotesa Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2015), menunjukkan terdapat hubungan positif antara *work environment* dan *job satisfaction*, di mana *work environment* memiliki peran penting dalam mencapai *job satisfaction*. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan karyawan mereka dan memuaskan karyawan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran secara efektif. Adanya peningkatan persaingan dalam bisnis menjadikan organisasi memastikan karyawan mereka bekerja di lingkungan yang kondusif dan ramah.

Sedangkan dalam penelitian Pawirosumarto et al. (2016), menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan yang berarti bahwa *work environment* merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan *job satisfaction*. *Work environment* adalah hal fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kainkan (2015), menunjukkan bahwa hasil lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan, pengukuran pada variabel lingkungan kerja

menggunakan sebuah kelompok atau tim kerja untuk menganalisis hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anasi (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja dapat diperhatikan lebih, maka motivasi karyawan akan meningkat dan kepuasan kerja akan meningkat. Pada penelitian Anasi (2019) disebutkan bahwa dengan memanfaatkan lokakarya dan seminar akan membangun dan memelihara hubungan kerja dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H<sub>1</sub> : *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

### **2.3.2. Pengaruh *Leadership style* terhadap *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2016), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Terdapat juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadeem Bhatti et al. (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Karyawan dalam suatu organisasi lebih suka bekerja dalam suasana bebas di mana mereka dapat berbagi dan bertukar pandangan. Karyawan memberi tahu pemimpin mereka tanpa rasa takut jika terjadi kesalahan. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan di antara karyawan yang memberi mereka kepuasan.

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene et al. (2016) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan paling tinggi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene et al. (2016) berdasarkan dari

teori (Howell and Costley, 2006) dimana gaya kepemimpinan diakui, ketika pemimpin tidak menunjukkan pownya sebagai seorang pemimpin dan terutama berkaitan dengan bawahannya.

Yao dan Huang (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan akan membuat karyawan lebih mudah untuk menampilkan diri, membanggakan diri, dan berkomunikasi dengan pemimpin mereka untuk menerima penghargaan dan bantuan sehingga kepuasan karyawan akan meningkat.

H<sub>2</sub> : *Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

### **2.3.3. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2016) menunjukan budaya organisasi membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Antusiasme dan kompetisi yang positif dalam bekerja dapat memengaruhi kerja sama antar kolega. Dengan kata lain, hubungan antara rekan kerja akan berjalan dengan baik jika perusahaan mampu memberikan kompetisi yang positif dan agresif di antara rekan kerja. Setiap perusahaan perlu menciptakan budaya dominan yang mewakili nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar anggota yang kemudian akan membuat perusahaan memiliki fitur khas seperti itu dibandingkan dengan pesaingnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2018) menunjukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang

mempengaruhi cara kerja anggota organisasi berperilaku. Budaya organisasi berbeda dengan norma dan nilai dari karyawan itu sendiri, sehingga ketika karyawan bergabung dengan organisasi perlu mengikuti budaya yang ada di organisasi tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro dan Shah (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut disebutkan suatu organisasi dapat membentuk budaya organisasi dan mendorong tingkat nilai kepuasan karyawan mereka.

H<sub>3</sub> : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

#### **2.3.4. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance***

Hasil penelitian dari Pawirosumarto et al. (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan efek positif tetapi tidak terlalu signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja karyawan terkait dengan perasaan karyawan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk bekerja. Pada objek penelitian yang dilakukan, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti tingkat kinerja karyawan tidak ditentukan oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap kepuasan kerja sebagai perasaan emosional setiap orang dalam hal pekerjaan, pengawasan, upah, promosi (peluang karier) dan kerja sama yang baik dengan kolega.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siengthai, dan Pila-Ngarm (2016), menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan dalam semua model. Kepuasan karyawan juga mengacu pada kepuasan kerja yang dapat dikaitkan dengan pekerjaan itu sendiri. Hakim et al. (2001)

dalam Siengthai, dan Pila-Ngarm (2016) menegaskan bahwa kepuasan kerja terkait dengan kinerja pekerjaan.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, itu jelas menandakan bahwa dan peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan menyebabkan peningkatan dan kinerja yang lebih tinggi (Mohammed Inuwa, 2016). Hasil dari penelitian yang dilakukan (Mohammed Inuwa, 2016), sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu (Al-Ahmadi (2009), Vermeeren, Kuipers dan Steijn, (2014), Kumar dan Pak, (2011) & Aziri (2011) yang juga menyarankan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan langsung dengan kinerja karyawan, menyiratkan bahwa karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.

H<sub>4</sub> : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee Performance*

## 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan	<i>International Journal of Law and Management, 2016</i>	<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>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2	Abdul Raziq , Raheela Maulabakhsh	<i>Published by Elsevier B. <u>Procedia Economics and Finance</u>  <u>Volume 23, 2015</u></i>	<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini menghasilkan bahwa adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan dengan adanya lingkungan kerja yang baik dapat memaksimalkan tingkat kepuasan kerja.
3	Stella Ngozi Anasi	<i><u>Emerald Publishing Limited. <u>Global Knowledge, Memory and Communication,</u> Vol. 69 No. 6/7,</u></i>	<i>Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South- West, Nigeria</i>	Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui <i>Perceived influence of work relationship, work load, dan physical work environment</i> pada <i>job satisfaction</i> . Pada penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh relatif

				yang signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	Nadeem Bhatti	<i>International Business Research</i> Vol. 5, No. 2; February 2012	<i>The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction</i>	Penelitian saat ini menyelidiki dampak gaya Kepemimpinan Autokratis dan Demokratis terhadap kepuasan kerja di sekolah swasta dan negeri. Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan guru negeri memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi daripada guru swasta.
5	Chialing Yao, Paichin Huang	<i>Journal of Coastal Research</i> , 83(sp1):796-801. Published By: Coastal Education and Research Foundation	<i>Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap

				<p>kinerja dan gaya kepemimpinan melalui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja .</p>
6	Raimonda Alonderiene, Modesta Majauskaite	<i>International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 1, pp.140-164, 2016</i>	<i>Leadership style and job satisfaction in higher education institutions</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menemukan kepemimpinan memiliki dampak pada sikap dan kinerja para pengikut, ada kesenjangan dalam studi</p>

				<p>kepemimpinan di Perguruan Tinggi, terutama dengan mempertimbangkan Lithuania. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.</p>
7	Romi Ilham	<i>Journal of Advanced Management Science Vol. 6, No. 1, March 2018</i>	<i>The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	<p>Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan dampak budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada pekerjaan kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>job satisfaction</i> dengan <i>employee performance</i>. Dimana dimensi yang digunakan untuk kepuasan kerja adalah kepuasan atas gaji, promosi,</p>

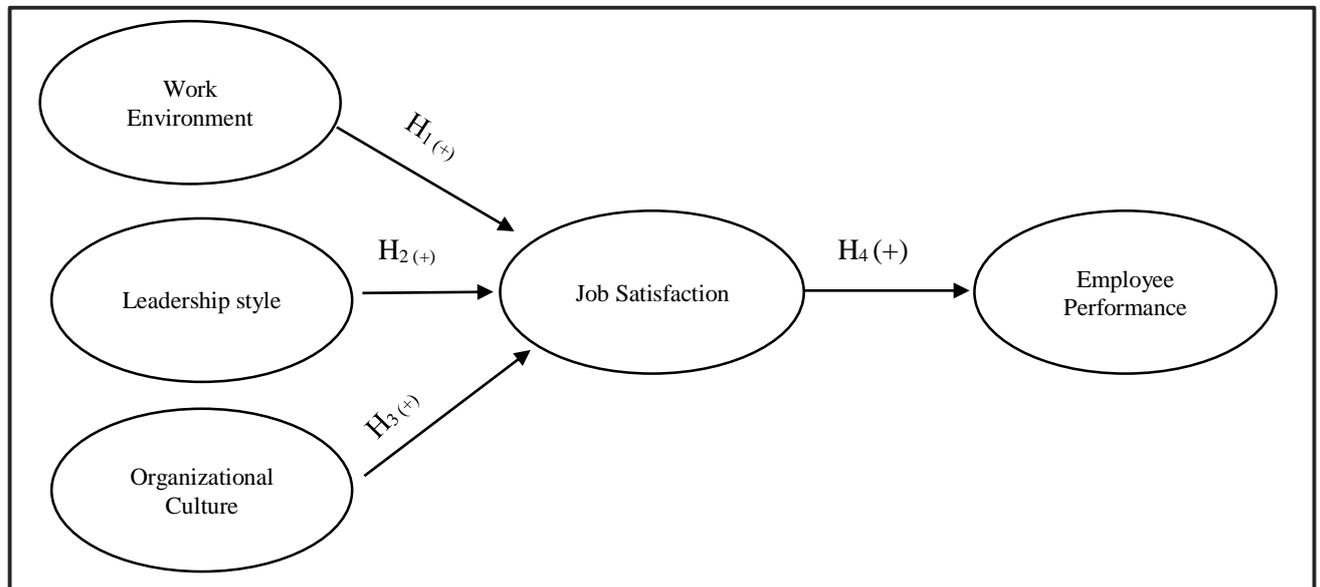
				rekan kerja, supervisor dan supervisor pekerjaan, sedangkan dimensi pada kinerja karyawan adalah subyek pengetahuan, keterampilan penilaian, hubungan mahasiswa-dosen, keterampilan organisasi, keterampilan komunikasi, mata pelajaran relevansi dan kegunaan tugas yang diberikan.
8	Bahadur Ali Soomro, Naimatullah Shah	<i>South Asian Journal of Business Studies Vol. 8 No. 3, 2019 pp. 266-282 , Emerald Publishing Limited</i>	<i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance</i>	Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dampak dari orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan ada

				<p>pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Suatu organisasi dapat membentuk budaya organisasi dan meningkatkan tingkat pekerjaan kepuasan karyawan.</p>
9	<p>Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm,</p>	<p><i>A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 4 Issue: 2, pp.162-180, 2016</i></p>	<p><i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh redesign pekerjaan serta efek interaksi redesign kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ditemukan bahwa <i>job redesign</i> secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara itu kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan</p>

				<p>signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, efek interaksi antara perancangan ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan</p>
10	Mohammed Inuwa	<i>The Millennium University Journal; Vol. 1, No. 1; 2016</i>	<i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf non-akademik Universitas Negeri Bauchi Gadau Nigeria (BASUG). Hasil analisis menggambarkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja staf non-akademik Universitas.</p>

11	Marie Kainkan	<i>Business Management Dynamics Vol.4, No.9, Mar 2015, pp.35-50</i>	<i>The Impact of Work Environment on Employees' Job Satisfaction in Saudi Electricity Company in Tabuk Region</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak lingkungan kerja terhadap karyawan. Terdapat dua dimensi lingkungan kerja yaitu: pemberdayaan dan hubungan dengan rekan kerja. Semua hipotesis dalam penelitian ini berkaitan dengan lingkungan kerja yang didukung dan disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja, pemberdayaan, dan hubungan rekan kerja tentang kepuasan kerja karyawan</p>
----	---------------	---	---	--

## 2.5. Model Penelitian



**Gambar 2.3. Model Penelitian**

Sumber: Adaptasi dari Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2016) “*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*”. *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work environment* terhadap *job satisfaction*

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Leadership Style* terhadap *job satisfaction*

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Job satisfaction* terhadap *employee Performance*.