



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah sebuah aktivitas penyatuan dan pengawasan terhadap pekerjaan seseorang sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Dimana dalam menjalani fungsi dan peran manajemen, maka manajer memerlukan beberapa keterampilan untuk melaksanakan fungsi dan peran manajemen dengan baik (Robbins & Coulter, 2018).

Manajemen adalah serangkaian aktivitas atau kegiatan dalam organisasi dalam (perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) yang mengarahkan sumber daya yang dimiliki dalam sebuah organisasi (fisik, manusia, keuangan, dan informasi) dalam memperoleh tujuan organisasi menjadi lebih efektif dan efisien (Griffin, 2013).

Manajemen adalah sebuah pencapaian dari tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan melalui sebuah alur perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Kompetensi manajemen baru terkait kemampuan untuk menjadi sebuah penggerak bukan pengontrol, menggunakan gaya kepemimpinan yang memberdayakan, mendorong kolaborasi, memimpin tim, memobilisasi perubahan, dan terus melakukan inovasi (Daft & Marcic, 2016).

Manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengelola sebuah proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk memperoleh suatu tujuan yang sudah direncanakan (Donni, 2014 dalam Badrianto & Ekhsan, 2020).

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Terdapat empat fungsi manajemen menurut DeCenzo *et al.* (2015), yaitu:

1. *Planning*

Planning adalah tentang menentukan tujuan organisasi dan memutuskan tindakan apa yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Biasanya tujuan organisasi dituangkan dalam bentuk tugas dan dijadikan dasar untuk

semua rencana. Perencanaan strategis merupakan bagian dari fungsi perencanaan.

2. *Organizing*

Fungsi *organizing* adalah menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu kegiatan dalam organisasi harus diatur menjadi beberapa kelompok kerja, dan pekerjaan dalam kelompok itu harus dikembangkan. Peran manajer haruslah untuk memperoleh dan mengimplementasikan peralatan, sumber daya keuangan, teknologi, inventaris, dan layanan yang diperlukan untuk mendukung pekerja sehingga pekerja ini dapat melakukan dan melaksanakan pekerjaannya dengan benar dan mendukung tujuan organisasi.

3. *Leading*

Fungsi *leading* yaitu mendorong orang lain atau karyawan agar karyawan tersebut bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya yang kemudian mempertahankan karyawan agar tidak resign dan juga memotivasi atau menginspirasi karyawan. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat memastikan bahwa pekerja yang tepat dengan keterampilan yang sesuai ada di tempat kerja dan memotivasi pekerja ke arah peningkatan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan dalam situasi apapun terkait dengan kepribadian pemimpin, budaya organisasi, pekerjaan yang dilakukan, dan kemampuan para pekerja.

4. *Controlling*

Kegiatan pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi adalah fokus dari fungsi *controlling*. Kegiatan *controlling* yaitu seperti memantau kinerja, membandingkannya dengan sasaran, dan mengambil tindakan kolektif sesuai kebutuhan.

2.1.1.2 Level Manajemen

Terdapat 4 level manajemen menurut Robbins & Coulter (2018), yaitu:



Gambar 2.1 *Management Levels*

Sumber: Robbins & Coulter (2018)

1. *Top Managers*

Top managers memiliki tanggung jawab dalam mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan kedepannya dan membentuk kebijakan yang berlaku, serta filosofi yang dapat mempengaruhi seluruh anggota organisasi. *Top managers* berada di puncak organisasi, seperti presiden, wakil presiden, rektor, direktur pelaksana, *chief operating officer*, *chief executive officer*, atau ketua dewan.

2. *Middle Managers*

Middle managers adalah individu yang bertanggung jawab untuk menerjemahkan tujuan yang telah ditetapkan oleh *top managers* menjadi lebih detail dan spesifik, yang akan digunakan oleh *lower-level managers*. *Middle managers* berada di antara tingkat terendah dan teratas dalam sebuah organisasi, seperti kepala departemen, pemimpin proyek, manajer distrik, kepala unit, manajer divisi, atau manajer toko.

3. *First-line Managers*

First-line managers adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengarahkan aktivitas yang dilakukan oleh *nonmanagerial employees* dalam sehari-harinya. *First-line managers* dapat disebut sebagai supervisor, pemimpin tim, pelatih, manajer shift, atau koordinator unit.

4. *Nonmanagerial Managers*

Nonmanagerial managers adalah individu yang bekerja secara langsung pada suatu pekerjaan atau tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. *Nonmanagerial employees* tidak memiliki sebuah tanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan karyawan lain.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang berasal dari manajemen yang hanya dikhususkan untuk mengkaji tentang hubungan dan peran manusia dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya manusia memiliki peran aktif dan dominan dalam aktivitas yang terjadi di dalam organisasi, dimana manusia dianggap sebagai perencana, pelaku, dan penentu dalam terwujudnya sebuah tujuan organisasi (Donni, 2014 dalam Badrianto & Ekhsan, 2020).

Manajemen sumber daya manusia adalah mengenai seluruh rangkaian aktivitas yang terkait pada manajemen pekerjaan dan orang-orang yang di dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia mencakup kebijakan dan praktik yang digunakan untuk mengatur pekerjaan dan mempekerjakan orang. Termasuk kegiatan di dalam manajemen dalam merekrut, memilih, menyebarkan, memotivasi, menilai, melatih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan individu yang ada di organisasi (Boxall & Purcell, 2011).

Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi organisasi dan strategis dimana telah didedikasikan agar dapat mengelola semua individu yang terlibat di organisasi dalam mendorong kesuksesan bisnis dan mendapatkan keunggulan kompetitif, dimana yang sering dilakukan oleh departemen sumber daya manusia (Oehlhorn *et al.*, 2020).

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dalam mengatur seputar hubungan kerja yang mengutamakan pada peningkatan kemampuan dan komitmen karyawan dalam menggapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dimana hal tersebut dapat diperoleh dengan menjalani serangkaian kebijakan, program, dan praktik yang dirancang dalam organisasi (Bratton & Gold, 2017).

2.1.2.1 Tugas dan Praktik Fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Oehlhorn *et al.* (2020), ada tinjauan tugas dan praktik fungsional manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. *Planning*

Planning adalah tentang menentukan berapa banyak karyawan yang akan diperlukan di masa depan dan keterampilan seperti apa yang akan diperlukan dalam memenuhi kebutuhan operasional organisasi. Praktik *planning* meliputi *job analysis*, *job design*, dan *HR planning*. *Job analysis* berkaitan mengenai informasi terperinci dalam *soft skill* dan *hard skill* yang dibutuhkan dalam jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan *job design* berkaitan mengenai bagaimana cara suatu pekerjaan akan dilakukan dan tugas seperti apa yang dibutuhkan pada suatu pekerjaan tertentu di dalam organisasi. Kemudian *HR planning* difokuskan pada penentuan kuantitas dan kategori sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan dari suatu organisasi.

2. *Resourcing*

Resourcing berkaitan dengan cara efektif organisasi untuk memperoleh, menggunakan dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, guna memenuhi kebutuhan organisasi. Praktik *resourcing* meliputi *internal staffing*, *external recruitment*, dan *selection*. *Internal staffing* berkaitan dengan melakukan pemenuhan pada kebutuhan sumber daya manusia dengan materi yang mungkin dalam organisasi. Sedangkan *external recruitment* berkaitan dengan melakukan pencarian dan menemukan pelamar dari luar organisasi untuk menempatkan di pekerjaan yang potensial. Kemudian *selection* yaitu melakukan identifikasi dengan cara mencari dan melakukan penyeleksian (menyeleksi) calon terbaik yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi.

3. *Developing*

Developing atau mengembangkan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, yang bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja

karyawan dalam organisasi tersebut dan karyawan akan dipersiapkan untuk suatu tugas atau posisi baru di masa yang akan datang. Organisasi harus secara terus menerus melakukan pengembangan pada karyawan agar karyawan tersebut mengalami peningkatan kerja yang lebih baik. Praktik *developing* meliputi *performance management*, *training*, dan *development*. *Performance management* berkaitan dengan yang dihasilkan oleh seorang karyawan, melakukan perbandingan dengan target yang dimiliki karyawan tersebut, dan melakukan analisis perbedaan antara yang dihasilkan dengan target tersebut. *Training* juga harus diberikan kepada karyawan dalam organisasi, sehingga karyawan dapat pemahaman yang lebih mengenai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku terkait pekerjaan. Kemudian *development* juga penting untuk dilakukan pada seorang karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi nantinya atau di masa depan, baik dari sisi pekerjaan maupun permintaan pelanggan.

4. *Motivating*

Organisasi juga perlu untuk memberikan motivasi kepada karyawannya sebagai upaya dorongan dalam memberi semangat kepada karyawan sehingga karyawan akan menjadi tenaga kerja yang kompetitif. Dengan adanya dorongan motivasi, maka akan menghasilkan kinerja dan loyalitas pada diri karyawan yang lebih tinggi. Praktik *motivating* meliputi *compensation*, *talent management*, dan *employee relations*. *Compensation* berkaitan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan seperti gaji dan tunjangan yang berkaitan dengan apa yang sudah dicapai oleh individu tersebut maupun kelompok. *Talent management* yaitu pengelolaan tentang pengembangan diri karyawan seperti melakukan perencanaan peluang karir karyawan di masa depan dan juga organisasi memikirkan bagaimana cara mempertahankan karyawan agar tetap bersama organisasi sebagai bentuk komitmen yang tinggi. Kemudian *employee relations* berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi harus menjaga hubungan antar karyawannya agar tetap menjaga lingkungan kerja yang positif, meningkatkan adanya

kolaborasi, dan juga sebagai upaya dukungan komunikasi perusahaan dengan *stakeholders*.

5. *Administrating and supporting*

Dengan melakukan *administrating and supporting* tugas fungsional lainnya melalui praktik yang berulang maka dapat membantu untuk membangun lingkungan budaya & hukum dan juga dapat mengurangi biaya. Praktik *administrating and supporting* meliputi *personnel policies*, *labor compliance*, dan *HR controlling*. *Personnel policies* berkaitan dengan keyakinan, moral, dan perilaku yang diharapkan untuk dipatuhi oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sedangkan *labor compliance* yaitu mengenai kepatuhan terhadap hukum dan peraturan mengenai ketenagakerjaan. Kemudian *HR controlling* yaitu melakukan analisis data sumber daya manusia yang ada di organisasi, hal ini bertujuan untuk membuat sebuah keputusan yang didasarkan oleh bukti.

2.1.3 *Job Satisfaction*

Menurut Ozel & Bayraktar (2018), *job satisfaction* adalah terkait seseorang yang mendapatkan apa yang diharapkan dari pekerjaannya, dimana tidak hanya mempengaruhi keadaan ekonomi tetapi juga psikologis dari seseorang yaitu dapat menjadi lebih bahagia. Hal ini dikarenakan orang-orang menghabiskan waktu mereka dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja sejak usia tertentu dan seterusnya. Menurut Ozel & Bayraktar (2018), ada 9 dimensi yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan yaitu:

1. *Pay*

Pay terkait suatu pembayaran yang organisasi berikan kepada karyawan atas pekerjaan yang ditentukan oleh kecukupan, keseimbangan, dan tingkat pemenuhan harapan sebagai sebuah imbalan. Gaji yang rendah merupakan salah satu alasan utama adanya ketidakpuasan bagi karyawan dalam bisnis.

2. *Promotion*

Adanya praktik promosi yang sejalan dengan keadilan dan adanya peluang promosi dalam organisasi, sehingga dapat terjadinya peningkatan pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena promosi menjadi suatu indikator

keberhasilan seorang karyawan dan indikator untuk memperkirakan keberhasilan karyawan di masa depan.

3. *Communication*

Komunikasi menjadi faktor penting karena dengan adanya komunikasi, karyawan dalam organisasi akan mendapatkan peluang untuk mempelajari harapan mereka, bagaimana cara mereka melakukan pekerjaan, dan apa yang dipikirkan oleh atasan dan karyawan lain tentang mereka.

4. *Fringe benefit*

Adanya *benefit* yang diterima oleh karyawan seperti layanan transportasi, makan siang, atau layanan kesehatan dalam organisasi maka dapat terjadinya peningkatan pada kepuasan kerja karyawan.

5. *Supervision*

Gaya perilaku dan tipe para manajer dalam mengelola otoritas dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tipe manajer yang dapat menghargai kerja tim, bekerja dengan perusahaan dengan lingkungan layanan yang luas, dan yang mementingkan kreativitas karyawan dapat memberikan kepuasan lebih kepada karyawan di suatu organisasi.

6. *Operating procedures*

Faktor kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan tata cara melaksanakan suatu pekerjaan dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

7. *Co-workers*

Tingkat kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang terjalin dengan rekan kerja dan rasa kepercayaan antar karyawan. Adanya kedekatan dan adanya perasaan persahabatan antar karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

8. *Nature of work*

Karakteristik pekerjaan dan kualitas pekerjaan merupakan faktor terpenting yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka perlu adanya rasa untuk meyakinkan akan pentingnya dan bermaknanya pekerjaan seorang karyawan.

9. *Contingent rewards*

Penghargaan berbasis kinerja karyawan dengan melalui sistem yang adil dapat memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Sehingga dengan adanya *reward*, karyawan akan merasa dihargai dan dihormati oleh organisasi.

Job satisfaction merupakan sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan. Seseorang akan mencapai kepuasan kerjanya ketika batas minimal yang diinginkannya telah terpenuhi dan tidak ada kesenjangan antara keinginannya dengan kenyataan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Job satisfaction adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan, baik profesinya maupun pekerjaannya. *Job satisfaction* memiliki dampak positif bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, sehingga menjadi aspek timbulnya kondisi kerja yang dapat berfungsi dengan baik (Dalkrani & Dimitriadis, 2018).

Job satisfaction adalah keseimbangan antara *input* dan *output* dari seorang karyawan. Input yang dimaksudnya berupa gabungan dari waktu, kemampuan, usaha, dan tingkat loyalitas untuk berkomitmen bagi karyawan atas pekerjaannya. Dimana ditukar dengan karyawan menerima penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus, keamanan, dan kesenangan (Yuen *et al.*, 2018).

2.1.4 Work Environment

Work environment adalah sebuah kondisi tempat bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerja pada setiap harinya. *Work environment* dapat memberikan dampak emosi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang menyukai suasana lingkungan kerja akan merasa nyaman dalam bekerja dan juga dapat menggunakan waktunya secara efektif (Badrianto & Ekhsan, 2020).

Work environment adalah tempat bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja yang akan memberikan dampak positif dan negatif bagi karyawan dalam memperoleh hasil kerja. *Work environment* yang dapat memberikan rasa

aman akan membuat karyawan bekerja optimal dan mempengaruhi emosi karyawan dalam bekerja (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Work environment adalah suatu kondisi di sekitar lingkungan tempat kerja dimana dapat memberikan pengaruh mengenai bagaimana karyawan dapat melakukan tugasnya. Lingkungan fisik di tempat kerja sangat penting untuk kinerja, kepuasan, kesehatan karyawan, dan hubungan sosial. Lingkungan fisik organisasi yang baik seperti aspek kebersihan, air, pencahayaan, pewarnaan, keamanan dapat memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Work environment adalah segala hal yang ada di sekitar para karyawan di lingkungan kerja secara fisik ataupun nonfisik dimana akan berdampak pada karyawan. Indikator *work environment* adalah sirkulasi udara, bau, kebisingan, penerangan, hubungan antar karyawan, hubungan antara karyawan dengan manajer di tempat kerja (Sutanto *et al.*, 2018).

2.1.4.1 Bentuk *Work Environment*

Menurut Agbozo *et al.* (2017), *work environment* dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk yang berbeda tetapi saling terkait yaitu sebagai berikut:

1. *Physical Work Environment*

Physical work environment adalah lingkungan kerja yang berkaitan dengan fisik atau berwujud pada pengaturan di mana pekerjaan dilakukan. *Physical work environment* mencakup hal-hal seperti mesin, ventilasi, pencahayaan, suhu, tingkat kebisingan, tata letak kantor, dan ruang. Aspek pekerjaan seperti kebisingan, panas, dan pencahayaan terbukti dapat mempengaruhi proses psikologis karyawan.

2. *Psychological Work Environment*

Psychological work environment adalah unsur-unsur di tempat kerja yang berkaitan mengenai perilaku pekerja. Berdasarkan perilaku, tiga jenis fenomena psikologis yang terkait yaitu afek (suasana hati, emosi, gejala psikologis, dan gangguan afektif), kognisi (persepsi, sikap, dan pengambilan keputusan), dan perilaku (efektivitas, motivasi, dan ketidakhadiran). Oleh karena itu, *psychological work environment* menjadi

serangkaian karakteristik lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi perasaan para pekerja.

3. *Social Work Environment*

Social work environment adalah lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan di pengaturan pekerjaan. *Social work environment* mencakup gaya komunikasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, kerja tim, dan kesiapan orang lain untuk membantu.

2.1.5 Leadership Style

Leadership adalah sebuah proses bagi seorang individu dalam memberikan pengaruh kepada sekelompok individu dalam mencapai tujuan bersama. *Leadership style* adalah suatu cara dan strategi yang dilaksanakan seorang pemimpin dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi karyawan (Nazim & Mahmood, 2018). Nazim & Mahmood (2018) mengatakan bahwa *leadership style* terbagi menjadi 2 yaitu;

1. *Transformational Leadership*

Transformational leadership berpusat pada pengembangan dan mempertimbangkan kebutuhan pengikut. Para supervisor dengan gaya *transformational leadership* memiliki fokus pada penciptaan sistem nilai pekerja secara umum, peningkatan moralitas, bakat, dan tingkat motivasi. *Transformational leadership* bertindak sebagai penghubung yang kuat diantara pemimpin dan pengikut dalam menciptakan sebuah pemahaman yang nyata mengenai tingkat nilai-nilai, motivasi, dan kepentingan (Khajeh, 2018).

2. *Transactional Leadership*

Gaya *transactional leadership* dapat mencakup nilai-nilai, namun nilai-nilai tersebut terkait pada bentuk proses pertukaran seperti kepercayaan, timbal balik, dan tanggung jawab. Pemimpin dengan gaya *transactional leadership* sangat responsif pada kepentingan pribadi para bawahan dengan perhatian jika selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan (Ahmad & Ejaz, 2019).

Leadership adalah cara dalam menentukan arah yang akan diikuti kelompok, memimpin untuk mencapai tujuan kelompok, dan memenuhi semua keterampilan yang dibutuhkan dalam memobilisasi pengikut dengan motivasi intrinsik (Demirtas & Karaca, 2020).

Leadership style adalah cara seorang pemimpin dalam bertindak dan berperilaku dalam memotivasi dan mempengaruhi karyawan, serta kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya yang diterapkan seorang pemimpin bergantung pada nilai-nilai individu, keyakinan, latar belakang budaya, latar belakang organisasi, dan preferensi pribadi (Kumaran, 2012).

Leadership style terkait standar perilaku yang dipraktikkan oleh seseorang ketika mencoba untuk memberikan pengaruh pada perilaku orang lain. Setiap para manajer terdapat pola yang berbeda dalam mempromosikan, membangkitkan semangat, dan mendorong potensi karyawannya. Alasan perbedaan tersebut yaitu karena gaya kepemimpinan yang mereka miliki juga berbeda dengan masing-masing pemimpin (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

2.1.6 Organizational Culture

Organizational culture menjadi sebuah sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini, dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi sebagai sistem perekat dan pembeda dengan para pesaing. Budaya yang perlu dibangun secara terus menerus adalah budaya yang dapat meningkatkan semangat dan persaingan positif dalam bekerja, sehingga dapat terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Organizational culture adalah sebuah bentuk yang terbagi secara kolektif, seperti ide dan kognisi, sebagai simbol dan makna, sebagai nilai dan ideologi, sebagai aturan dan norma, sebagai emosi dan ekspresi, dan sebagai pola perilaku, struktur, dan praktik. Budaya harus dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi sebagai sistem simbol dan makna. Budaya menjadi pusat dalam mengatur sebuah pemahaman mengenai perilaku, peristiwa sosial, institusi dan proses. Kemudian budaya juga menjadi sebuah pengaturan dimana dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi dan memiliki makna (Alvesson, 2013).

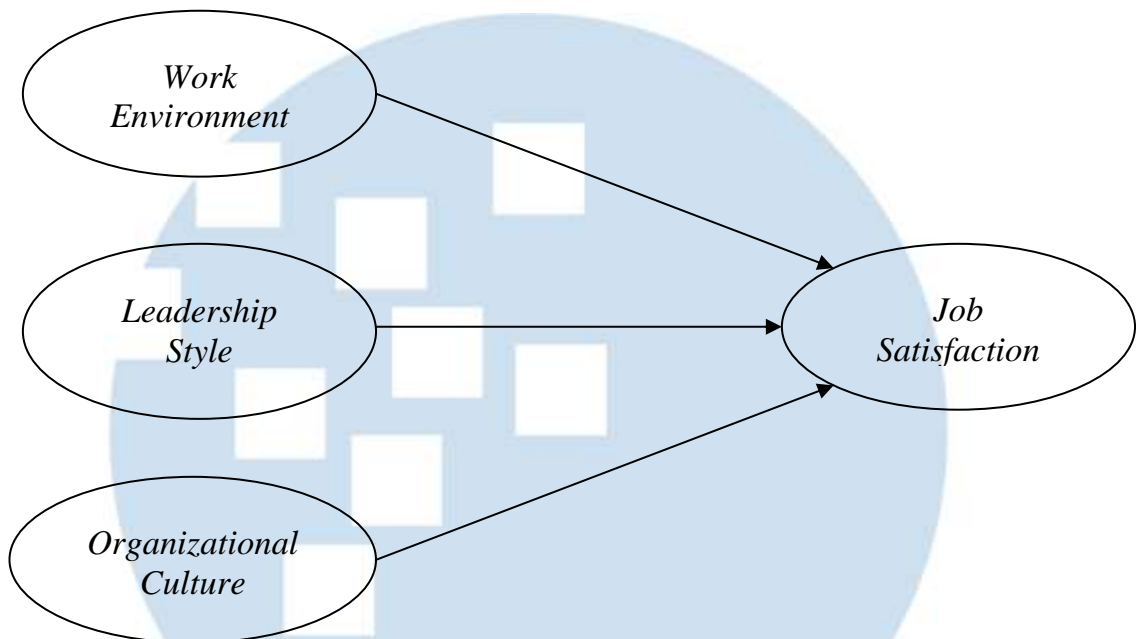
Organizational culture adalah konsep cara berpikir yang berfokus pada fenomena atau aspek budaya dan simbolik organisasi. Budaya terkait mengenai orientasi bersama pada realitas sosial yang diwujudkan melalui negosiasi makna dan penerapan simbolisme dalam interaksi sosial. Budaya dianggap sebagai sebuah system symbol dan makna bersama, bukan melainkan sebuah totalitas bagaimana praktik hidup dari suatu kelompok (Ashkanasy *et al.*, 2011).

Organizational culture yaitu sebuah konsep yang dapat mempengaruhi cara anggota dan kelompok dalam organisasi ketika berinteraksi dengan organisasi lain dan berdampak pada perilaku yang akan dihasilkan. *Organizational culture* memiliki manfaat untuk menghasilkan apa yang dicapai oleh organisasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga dapat memperoleh sebuah tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Saad, 2018 dalam Lubis & Hanum, 2019).

Menurut Cameron & Quinn (2006) dalam Saif (2017), terdapat 4 jenis budaya yang terutama menyatakan pada hubungan antar karyawan yaitu:

1. *Hierarchy culture* yaitu budaya organisasi yang dapat terkoordinasi secara baik dengan merujuk pada aturan dan kebijakan formal.
2. *Market culture* yaitu organisasi yang menerapkan jenis budaya ini memiliki tujuan menjadi sebuah organisasi yang sangat kompetitif.
3. *Adhocracy culture* yaitu jenis budaya yang berkaitan pada mewujudkan sebuah lingkungan kerja yang ramah dan nyaman bagi seluruh karyawan dalam organisasi. Dimana karyawan dianggap sebagai keluarga besar dan atasan dianggap sebagai mentor.
4. *Clan culture* yaitu jenis budaya yang sering melakukan inovasi dan pengambilan risiko, sehingga lingkungan kerja menjadi sangat kreatif dan dinamis.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Pawirosumarto *et al.* (2017)

H1: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H2: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H3: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Work environment merupakan tempat bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja setiap hari, dimana hal tersebut dapat memberikan dampak pada karyawan dalam mencapai hasil kerjanya. *Work environment* yang kondusif dapat memberikan dampak yang baik terhadap perkembangan pekerjaan. *Work environment* yang baik dapat memberikan rasa aman pada karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal serta dapat mempengaruhi emosi karyawan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Hasil penelitian Hakim (2020) kepada 86 karyawan di PT. Jakarta Tourisindo menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *work environment* terhadap *job satisfaction*. Dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *work environment* yang kondusif akan menyebabkan adanya peningkatan pada *job satisfaction* karyawan. Hal ini karena *work environment* yang dianggap kondusif bagi karyawan dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi para karyawan di organisasi, sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal.

Work environment yang mendukung dapat berperan penting pada *job satisfaction*. Tempat kerja yang berkualitas sangat penting dalam menjaga karyawan sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik dan bekerja dengan efektif (Agbozo, 2017). Apabila karyawan menyukai *work environment* di tempat mereka bekerja, maka karyawan akan merasakan sebuah kenyamanan dalam melakukan aktivitas kerja, kemudian waktu kerja juga dapat dimanfaatkan dengan efektif (Hakim, 2020).

Telah terbukti bahwa *work environment* yang buruk akan menyebabkan terjadinya penurunan pada *job satisfaction*, meningkatnya jumlah ketidakhadiran, menimbulkan keluhan, menyebabkan kelelahan, dan terjadinya depresi pada karyawan (McCowan, 2001 dalam Anasi, 2020). Hal ini disebabkan karena *work environment* merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan, dimana karyawan akan menghabiskan masa kerjanya di tempat kerja (Public Health England, 2015 dalam Anasi, 2020). *Work environment* dapat tergolong sehat jika lingkungan kerja dapat terbebas dari kekerasan dan kecelakaan pada karyawan di tempat kerja (Anasi, 2020).

H1: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.2 Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Jerome (2018), *leadership style* merupakan sebuah metode atau gaya yang dianut oleh seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada di organisasi, termasuk sumber daya manusia. Hasil penelitian pada 361 staf

perpustakaan di 27 universitas swasta di South West, Nigeria menyatakan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara *leadership style* dengan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apabila tingginya *leadership style* dan sesuai dalam organisasi, maka *job satisfaction* juga akan tinggi.

Hasil penelitian Pawirosumarto *et al.* (2017) kepada 200 karyawan Parador Hotels dan Resorts menunjukkan bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, artinya *leadership style* merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan *job satisfaction*. Perusahaan perlu menciptakan pengawasan yang lebih baik dengan cara melakukan peningkatan pada kualitas pemimpin, dimana pemimpin tersebut dapat mengkomunikasikan tugas secara jelas, langsung, dan terstruktur dengan baik.

Menurut Ilham (2018), *leadership style* adalah suatu cara dalam menggunakan jenis pengaruh non-koersif untuk memberikan sebuah motivasi pada orang lain agar mencapai suatu tujuan tertentu. Dimana pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kekuatan untuk menarik orang lain tanpa adanya paksaan dengan tujuan agar mereka dapat bersama-sama mewujudkan visi yang telah diciptakan. Hasil penelitian menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *leadership style* terhadap *job satisfaction* setelah melakukan penelitian kepada 36 responden yang berupa dosen di STIE Perbanas.

Hasil penelitian Mwesigwa (2020) kepada 353 staf akademik di 5 universitas negeri di Uganda menyatakan bahwa ketika para pemimpin memberikan karyawan kebebasan dalam mengambil keputusan, memberi karyawan kesempatan untuk meningkatkan diri mereka sendiri, menghargai karyawan dengan program insentif dan tunjangan, memberdayakan dan mendorong partisipasi karyawan dalam beberapa diskusi tingkat atas, mendorong karyawan dalam mengembangkan beberapa proyek, serta memberikan kondisi kerja yang lebih baik dan nyaman, maka tingkat *job satisfaction* karyawan di organisasi akan meningkat. Ribelin (2003); Bogler (2001) dalam Mwesigwa (2020) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas pada seorang pemimpin yang dapat memberikan perhatian dan

mendukung karyawan, dibandingkan dengan pemimpin yang tanpa perhatian atau kritis pada bawahan.

Seorang supervisor yang tidak ramah dan tidak suka bersosialisasi dengan para karyawan akan menerima umpan balik yang negatif dari karyawan, sehingga *job satisfaction* karyawan rendah. Karyawan yang tidak menyukai supervisor dan memiliki pikiran negatif mengenai supervisor, maka mereka akan merasa kurang termotivasi untuk bekerja dan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Namun, sebaliknya jika supervisor memiliki sikap ramah dan terbuka dalam bertukar informasi, maka *job satisfaction* karyawan meningkat dan supervisor akan mendapatkan umpan balik yang positif dari karyawan (Nazim & Mahmood, 2018).

H2: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*

Organizational culture adalah salah satu indikator yang dapat memberikan kontribusi atas terjadinya pengembangan dan kepuasan karyawan. Suatu organisasi yang menerapkan budaya belajar secara terus menerus akan dapat meningkatkan koordinasi dan kerja tim, sehingga para supervisor akan memfasilitasi pembelajaran di organisasinya tersebut dan juga akan berdampak positif pada *job satisfaction* (Joo & Ready, 2012 dalam Tran, 2020). Kesejahteraan seorang karyawan dapat dikaitkan dengan budaya perusahaan yang menyatu dan bergantung pada aspek nilai-nilai dan keyakinan yang dipercayai oleh mereka (Tarba *et al.*, 2019 dalam Tran, 2020). Sehingga diungkapkan bahwa karyawan merasa puas karena persepsi mereka sejalan dengan budaya organisasi di tempat mereka bekerja (Tran, 2020).

Hasil penelitian Pawirosumarto *et al.* (2017) kepada 200 karyawan Parador Hotels dan Resorts menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan, artinya *organizational culture* merupakan salah satu variabel yang dapat melakukan peningkatan pada variabel *job satisfaction* karyawan. *Organizational culture* menjadi sebuah sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini, dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi

sebagai sistem perekat dan pembeda dengan para pesaing. Budaya yang perlu dibangun secara terus menerus adalah budaya yang dapat meningkatkan semangat dan persaingan positif dalam bekerja, sehingga dapat terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan.

Hasil penelitian Dirisu *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa *organizational culture* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* karyawan. *Organizational culture* menjadi suatu karakteristik yang dapat membentuk karyawan dalam berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi. Konsep *organizational culture* yaitu suatu kepentingan antara individu, kelompok, dan organisasi disaat mereka mempelajari dan memahami bagaimana budaya di organisasi dapat membuat perbedaan atau mempengaruhi kepuasan semua anggota organisasi.

H₃: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, & Rachmad Gunawan (2017)	<i>International Journal of Law and Management</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	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work environment, leadership style</i> , dan <i>organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari model penelitian dan pengembangan hipotesis pengaruh <i>work environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i> , pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i> , dan pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
2	Aziz Hakim (2020)	<i>Journal of Critical Review</i>	Effect of Compensation, Career Development, Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Commitments in PT Jakarta Tourisindo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif <i>work environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i> . <i>Work environment</i> yang kondusif dapat berdampak pada peningkatan <i>job satisfaction</i> karyawan, karena dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>work environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
3	George Kafui Agbozo, Isaac	<i>Journal of Human Resource</i>	The Effect of Work Environment on Job	Temuan penelitian menunjukkan bahwa <i>work</i>	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis

	Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia, & Yaw Boateng Atakorah (2017)	<i>Management</i>	Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana	<i>environment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan. Dimana sebagian besar staf di bank merasa puas dengan lingkungan kerja mereka terutama suasana fisik	pengaruh <i>work environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
4	Stella Ngozi Anasi (2020)	<i>Global Knowledge, Memory and Communication</i>	Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan moderat positif antara <i>perceived work environment</i> dan <i>job satisfaction</i> . Dalam penelitian ini, <i>work environment</i> merupakan salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi <i>job satisfaction</i> . Apabila faktor <i>work environment</i> cukup diperhatikan di organisasi, maka akan ada peningkatan motivasi karyawan, rendahnya tingkat <i>turnover</i> , dan peningkatan <i>job satisfaction</i>	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>work environment</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
5	Idiegbeyanose Jerome (2018)	<i>Library Philosophy and Practice (e-journal)</i>	An Investigation on the Nexus Between Leadership Style and Job Satisfaction of Library Staff in Private University Libraries South-West, Nigeria	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara <i>leadership style</i> dengan <i>job satisfaction</i> . Penelitian ini menyatakan	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

				apabila tingginya <i>leadership style</i> dan sesuai dalam organisasi, maka <i>job satisfaction</i> juga akan tinggi.	
6	Romi Ilham (2018)	<i>Journal of Advanced Management Science</i>	The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa <i>leadership style</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan hubungan <i>leadership style</i> dengan <i>job satisfaction</i> positif yang artinya <i>leadership style</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dari waktu ke waktu	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
7	Mwesigwa (2020)	<i>Journal of Management Development</i>	Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Academic Staff in Public Universities	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara <i>leadership style</i> dan <i>job satisfaction</i> . Temuan ini menyampaikan bahwa ketika pemimpin memberikan karyawan kebebasan dalam mengambil keputusan, memberi karyawan kesempatan untuk meningkatkan diri mereka sendiri, menghargai karyawan dengan program insentif dan tunjangan, memberdayakan dan	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

				mendorong partisipasi karyawan dalam beberapa diskusi tingkat atas, mendorong karyawan dalam mengembangkan beberapa proyek, serta memberikan kondisi kerja yang lebih baik dan nyaman, maka tingkat <i>job satisfaction</i> karyawan akan meningkat	
8	Nazim & Mahmood (2018)	<i>Journal of Research in Social Sciences</i>	A Study of Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara <i>leadership style</i> dan <i>job satisfaction</i> . Komunikasi non verbal dari supervisor dapat membantu dalam meningkatkan keterlibatan sosial dengan bawahan dan secara positif mempengaruhi <i>job satisfaction</i> karyawan di tempat kerja	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
9	Quan H. N. Tran (2020)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in The Vietnam Context	<i>Organizational culture</i> memegang peran penting di setiap perusahaan, hal ini karena dapat menentukan apakah karyawan puas atau tidak puas di tempat kerja. Dampak dari jenis <i>organizational culture</i> pada <i>job satisfaction</i> dengan	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

				mengamati aspek positif dari budaya inovatif, kreatif, dan fleksibel pada kepuasan karyawan	
10	Joy Dirisu, Rowland Worlu, Adewale Osibanjo, Odunayo Salau, Taiye Borisade, Sandra Meninwa, & Tolu Atolagbe (2018)	<i>Data in Brief</i>	An Integrated Dataset on Organizational Culture, Job Satisfaction and Performance in the Hospitality Industry	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Organisasi harus dapat memanfaatkan <i>organizational culture</i> dan menanamkan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kinerja	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

Sumber: Data Diolah (2021)

UMMN