

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Didalam perusahaan, Manajemen merupakan rangkaian proses yang dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan melalui beberapa hal seperti perencanaan strategi, pengorganisasian sumber daya manusia, penggerakan karyawan, dan juga dengan pengawasan tenaga kerja beserta sumber daya yang terdapat didalam suatu organisasi atau perusahaan (Nickels et al., 2018). Sedangkan, pengertian manajemen menurut Kinicki & Williams (2020) adalah proses didalam perusahaan yang bertujuan untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi secara efisien dan efektif. Adapun cara yang dapat digunakan untuk mengintegrasikan keseluruhan pekerjaan atau tanggung jawab dari karyawan yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengontrolan terkait sumber daya di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Setiap manajemen didalam perusahaan pasti menugaskan seseorang yang berfungsi sebagai penanggung jawab dalam menangani berbagai aktivitas suatu pekerjaan atau fungsi manajemen, yang biasanya dilakukan oleh perusahaan dengan memperhatikan proses koordinasi dan pengawasan. Proses ditujukan terhadap orang lain dengan tujuan agar pekerjaan yang ditetapkan kepada seseorang dapat diselesaikan tepat waktu dengan seefisien mungkin. Pada buku ini juga menyatakan bahwa seorang manajer sebaiknya bisa memastikan bahwa setiap karyawan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing secara efektif maupun efisien (Robbins & Coulter, 2018).

Didasari oleh beberapa definisi para ahli diatas, peneliti menggunakan pengertian manajemen menurut Kinicki & Williams (2020), yang menyatakan bahwa manajemen tertuju pada rangkaian proses didalam perusahaan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Adapun cara yang dapat digunakan untu mengintegrasikan keseluruhan pekerjaan atau tanggung jawab dari karyawan yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengontrolan terkait sumber daya di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2018) fungsi manajemen terbagi menjadi 4 tahap, yaitu:

1. *Planning*: Tahap ini menunjukkan Kemampuan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan. Proses perencanaan menuntut manajer untuk dapat menetapkan tujuan, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan strategi dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan secara efisien.
2. *Organizing*: Suatu fungsi manajemen dimana manager bertanggung jawab untuk mengatur dan mengarahkan pekerjaan apa yang harus dilakukan oleh karyawan dalam mencapai target bersama di dalam organisasi. Manajer dalam peran ini harus dapat menentukan tugas-tugas yang perlu dilakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, memilih karyawan yang ditugaskan dan kepada siapa pekerjaan akan di laporkan, dan di mana seharusnya keputusan itu dapat dibuat/ditentukan.
3. *Leading*: Suatu fungsi manajemen yang memungkinkan manajer untuk memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam tahap ini, manajer diharapkan untuk dapat membantu bawahan menyelesaikan konflik dan masalah perilaku karyawan, memotivasi bawahan dalam

melaksanakan pekerjaannya, menentukan saluran komunikasi yang efektif, dan mempengaruhi kinerja pekerjaan individu atau kelompok dalam pelaksanaan tugas.

4. *Controlling*: Fungsi manajemen utama adalah untuk memantau, membandingkan, dan memodifikasi kinerja. Manajer biasanya menilai apakah rencana berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan apakah pekerjaan yang telah dilaksanakan memenuhi kriteria yang berlaku. Jika tujuan yang ditetapkan tidak tercapai, manajer berkewajiban untuk mengarahkan dan mengembalikan pekerjaan ke jalurnya. Ini adalah fungsi kontrol.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang menciptakan, mengevaluasi, pelatihan dan memberikan kompensasi atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi, melindungi relasi hubungan antar karyawan, melindungi kesehatan dan keselamatan, dan menjunjung tinggi keadilan setiap karyawan (Dessler, 2017). Menurut Kinicki & William (2020), manajemen SDM tertuju pada proses dan kegiatan manajemen dimana manajer melaksanakan perencanaan, merekrut, melatih dan mempertahankan karyawanyang kompeten.

Pemahaman manajemen SDM menurut Nickels et al. (2018) merupakan suatu proses yang dimulai dengan merekrut, menyeleksi, melatih, memotivasi, mengevaluasi, pemberian kompensasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat tantangan dalam mengelola SDM, yaitu:

- a) Rendahnya pegawai yang memiliki keterampilan yang kompeten pada wilayah yang sedang berkembang, misal dalam industri dibidang *robotics, green technology, sciences, & bio technology*.
- b) Meningkatnya jumlah pegawai baru yang tidak siap dalam bekerja atau minim dalam pendidikan yang terkait.

- c) Sulitnya mendapatkan pegawai baru yang dapat menggantikan pekerja pensiun.
- d) Meningkatnya pekerja *baby boomer* yang menghambat pelaksanaan pekerjaan dengan menunda pensiun dan tidak ingin dipindahkan ke posisi yang lebih rendah.
- e) Meningkatnya jumlah pekerja yang tidak kompeten dan kompeten didalam industri yang sedang mengalami penurunan seperti industri mobil atau baja yang membutuhkan training.
- f) Meningkatnya jumlah *single-parent* dan *two-income families* di dalam sumber tenaga kerja karyawan yang menyebabkan permintaan untuk cuti hamil meningkat, adanya program khusus bagi perempuan, dan pembagian pekerjaan.
- g) Terdapat perubahan pada sikap karyawan terkait prioritas utama untuk memiliki *flextime* ataupun masa kerja yang pendek.
- h) *Resign* yang dilakukan oleh karyawan yang dapat berpengaruh dalam permintaan buat pegawai permanen ataupun pegawai kontrak.

Peneliti menggunakan definisi menurut Dessler (2017), dimana manajemen sumber daya manusia adalah proses yang menciptakan, mengevaluasi, melatih dan menyerahkan sebuah kompensasi penghargaan kepada karyawan terkait kinerjanya, melindungi relasi hubungan antar karyawan, melindungi kesehatan dan keselamatan, dan menjunjung tinggi keadilan setiap karyawan.

2.1.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017) proses manajemen memiliki lima fungsi dasar antara lain adalah sebagai berikut:

1. Planning

Menetapkan tujuan dan standar di dalam perusahaan, pengembangan aturan dan prosedur membuat rencana dan perkiraan.

2. Organizing

Menentukan dan memberikan setiap karyawan untuk melakukan tugas tertentu membuat departemen, mengarahkan, dan mendelegasikan wewenang kepada bawahan membangun komunikasi dan saluran otoritas mengkoordinasikan alur pekerjaan setiap bawahan.

3. *Staffing*

Mengidentifikasi kriteria tenaga kerja yang sesuai untuk pekerjaan mereka, merekrut dan menyeleksi calon menetapkan standar kinerja yang sesuai.

4. *Kompensasi karyawan*

Evaluasi kinerja karyawan, konseling karyawan pelatihan dan mengembangkan karyawan.

5. *Leading*

Mengarahkan dan menentukan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu, menjaga moral memotivasi bawahan.

6. *Controlling*

Bertugas untuk menetapkan standar seperti kuota penjualan, tingkat produksi atau standar kualitas, membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja yang berlaku, mengambil tindakan korektif seperlunya yang disesuaikan dengan kebutuhan.

2.1.5 Work Environment

Lingkungan kerja merupakan tempat karyawan ditempatkan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi para karyawan secara negatif maupun positif dalam mencapai tujuan organisasi. Jika lingkungan kerja menunjukkan hasil yang baik atau kondusif, bersifat kondusif, maka akan berpengaruh positif terhadap kelangsungan kerja karyawan. Namun sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak mendukung maka hal tersebut akan mempengaruhi kelangsungan pekerjaan karyawan secara negative atau memburuk (Pawirosumarto et al., 2017).

Menurut Akinwale (2019) dalam Akinwale dan George (2020), lingkungan kerja memiliki dua aspek fisik dan emosional yang mana lingkungan tempat kerja yang positif dapat mendorong komitmen, produktifitas, dan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan fisik dan emosional seperti itu mendefinisikan kondisi kerja, hak karyawan, suara karyawan, kondisi kerja yang aman, anggota tim kolaboratif, supervisor yang ramah.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *work environment* menurut Pawirosumarto et al. (2017), merupakan tempat dimana karyawan ditempatkan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi para karyawan secara negatif maupun positif dalam mencapai tujuan organisasi. Jika lingkungan kerja menunjukkan hasil yang baik atau kondusif, bersifat kondusif, maka akan berpengaruh positif terhadap kelangsungan kerja karyawan. Namun sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak mendukung maka hal tersebut akan mempengaruhi kelangsungan pekerjaan karyawan secara negative atau memburuk.

Karyawan dapat bekerja secara maksimal apabila mereka merasakan adanya rasa aman dalam bekerja dengan didukung lingkungan kerja yang kondusif yang juga dapat mempengaruhi emosi para karyawan. Apabila lingkungan kerja memberikan rasa nyaman dan baik, kinerja karyawan juga akan meningkat dan menuntaskan pekerjaan tepat waktu yang otomatis juga akan meningkatkan produktivitas karyawan (Badrianto dan Ekhsan, 2020).

2.1.6 Faktor-Faktor *Work Environment*

Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menunjang *work environment* menurut Riyanto et al. (2017), sebagai berikut:

1. Mengenai lingkungan kerja fisik, maka perusahaan harus dapat menunjang adanya space layout di tempat kerja dengan baik, sehingga dapat menciptakan

- ide maupun inisiatif yang baik saat bekerja
2. Mengenai lingkungan kerja non fisik, maka perusahaan dapat memberikan suatu pelatihan bagi para karyawan, sehingga para karyawan dapat memberikan kontribusi dan meningkatkan kompetensinya.

2.1.7 Leadership Style

Menurut Pawirosumarto et al. (2017), *leadership style* adalah metode yang digunakan oleh pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi perilaku karyawan atau bawahannya. Dan juga menyatakan, bahwa *leadership style* menyangkut norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang yang sedang berusaha memiliki efek atau mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai yang ditugaskan. Hal ini juga selaras dengan pengertian gaya kepemimpinan menurut Howell dan Costley didalam Raimonda Alonderiene and Modesta Majauskaite (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kombinasi perilaku kepemimpinan seseorang dalam mengatur organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu aspek penting dalam perusahaan sebagaimana diketahui bahwa kepemimpinan adalah salah satu ciri utama yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Dari aspek perilaku, dua konsep perilaku kepemimpinan penting yang diciptakan oleh studi kepemimpinan Michigan adalah orientasi hubungan dan tugas (Hakim et al., 2004).

Peneliti menggunakan definisi *leadership style* menurut Pawirosumarto et al. (2017), *leadership style* adalah metode yang digunakan oleh pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi perilaku karyawan atau bawahannya. Dan juga menyatakan, bahwa *leadership style* menyangkut norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang yang sedang berusaha memiliki efek atau mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai yang ditugaskan.

2.1.8 Jenis-Jenis *Leadership Style*

Menurut Nickles et al. (2018) terdapat 3 macam *leadership style*, yaitu:

1. *Autocratic Leadership*

Sebuah gaya kepemimpinan dimana pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajerial yang tidak melibatkan orang lain dalam menentukan keputusan.

2. *Participative (democratic) Leadership*

Sebuah gaya kepemimpinan yang memungkinkan manajer untuk dapat melibatkan karyawan dengan mendengarkan pendapat atau diskusi dalam menentukan keputusan yang harus diambil.

3. *Free-rein Leadership*

Sebuah gaya kepemimpinan yang memungkinkan manajer untuk dapat memberikan tanggung jawab atau kebebasan terhadap karyawan pilihan, untuk dapat memilih keputusan yang akan membantu karyawan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah dibuat.

2.1.9 Macam-Macam Perilaku *Leadership*

Terdapat 8 macam perilaku *leadership* menurut Robbins & Coulter (2018), sebagai berikut:

1. *Drive*

Seorang *leader* memiliki ambisi untuk mencapai tujuan yang relatif tinggi, ulet, memiliki semangat yang tinggi, dan cenderung berinisiatif dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku tipe kepemimpinan ini menunjukkan tingkat usaha yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

2. *Desire to lead*

Seorang *leader* bertanggung jawab untuk memimpin dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengikutnya. Perilaku pemimpin tipe ini biasanya

menunjukkan tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

3. Honesty and Integrity

Pemimpin yang jujur dan berintegritas nantinya akan membangun rasa saling percaya dengan pengikutnya. Selain itu, pada biasanya perilaku pemimpin tipe ini menjunjung tinggi kejujuran, tidak manipulatif, dan harus menunjukkan sikap yang tegas dan konsisten yang kuat dalam apa yang mereka katakan dan perilaku yang mereka lakukan.

4. Self-confidence

Pemimpin harus mampu menunjukkan kepercayaan diri untuk meyakinkan pengikutnya tentang keputusan yang di buat dalam rangka mewujudkan tujuan yang ingin mereka capai. Pengikut pasti hanya mau mengikuti pemimpin yang teguh dan memiliki keyakinan dibandingkan pemimpin yang ragu-ragu dalam menentukan keputusan. Sehingga, Pemimpin harus dapat menunjukkan kepercayaan dirinya dalam bekerja dan mengarahkan bawahannya.

5. Intelligence

Pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat, mengembangkan visi yang jelas, cukup cerdas untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, dan menganalisis berbagai jenis informasi, dan mampu menggunakan informasi yang ada dalam pemecahan masalah/menentukan solusi.

6. Job-relevant knowledge

Pemimpin bertanggung jawab untuk yang memiliki pengetahuan yang mendalam terkait pekerjaannya sebagai pedoman dalam memilih keputusan yang tepat untuk di implementasikan dalam perusahaan. Pengetahuan itu mencakup pengetahuan tentang perusahaan, teknis dan juga industri.

7. Extraversion

Pemimpin dengan tipe *extraversion* adalah pribadi yang gampang bergaul, mau beradaptasi dengan lingkungannya, bersemangat, energetik, dan juga tetap bersikap tegas terkait pekerjaan sesuai kebutuhan.

8. *Proneness to guilt*

Kecenderungan seorang pemimpin untuk merasa bersalah mengarah pada rasa tanggung jawab yang cukup tinggi terhadap orang lain, dimana pemimpin berusaha meminimalkan rasa bersalah dan menunjukkan kepositifan tentang efektivitas kepemimpinan.

2.1.10 **Organizational Culture**

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai karakteristik, tradisi, dan perilaku karyawan perusahaan. Nilai adalah keyakinan dasar yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan apa yang benar atau salah, apa yang harus dilakukan, dan apa yang tidak boleh dilakukan (Dessler, 2018).

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah suatu sistem yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi tertentu yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Menurut Raf et al. (2014) dalam Pawirosumarto et al. (2017), *organization culture* merupakan sistem nilai dimana budaya organisasi juga dikembangkan sebagai sistem perangkat yang diyakini, diterapkan, diteliti dan digunakan sebagai acuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang digunakan oleh suatu perusahaan atau seluruh anggota organisasi. Menurut Schein dalam Meng dan Berger (2019), budaya organisasi adalah seperangkat nilai, asumsi, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi..

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *organizational culture* menurut Raf et al. (2014) dalam Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan, bahwa *organizational culture* adalah sebuah sistem dari nilai dimana budaya organisasi juga dikembangkan sebagai sistem

perangkat yang diyakini, diterapkan, diteliti dan digunakan sebagai acuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang digunakan oleh suatu perusahaan atau seluruh anggota organisasi.

2.1.11 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2017) adalah:

1. *Innovation and risk taking* yaitu, sejauh mana perusahaan mendorong karyawan untuk dapat berani mengambil resiko dan bersikap inovatif.
2. *Attention to detail* yaitu, sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan cermat, menganalisis dan juga memperhatikan hal-hal detil dalam bekerja.
3. *Outcome orientation* yaitu, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukan teknik atau proses yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai hasil yang di targetkan.
4. *People orientation* yaitu, sejauh mana manajemen memperhitungkan dampak konsekuensi atas keputusannya terhadap orang-orang dalam suatu organisasi.
5. *Team orientation* yaitu, sejauh mana aktivitas kerja diatur/diorganisasikan tidak hanya oleh individu tetapi juga oleh tim.
6. *Aggressiveness* yaitu, sejauh mana karyawan akan bersikap agresif ataupun kompetitif dalam pekerjaannya daripada bersikap santai.
7. *Stability* yaitu, sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo dan perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.12 Job Satisfaction

Pengertian *job satisfaction* secara menyeluruh adalah tingkatan kepuasan kerja yang nanti akan dikalikan dengan tingkat kepentingan sebuah pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu dengan pekerjaannya adalah suatu hal pribadi dan tergantung pada hasil yang dirasakan seseorang antara

keinginan seseorang dan hasil pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa konsep kepuasan kerja merupakan sikap positif dari tenaga kerja, termasuk emosi dan sikap dari evaluasi yang terkait sebagai rasa hormat terhadap pencapaian salah satu nilai penting dalam pekerjaan (Pawirosumarto et al., 2017). Kepuasan dengan pekerjaan mengacu pada sikap individu secara keseluruhan terhadap pekerjaan, dimana mereka yang sangat puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan melainkan individu yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2017). Selain itu, menurut Dessler (2017), kepuasan bekerja mengacu terhadap sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan sebagai hasil penilaian karakteristik dari pekerja.

Peneliti menggunakan definisi *job satisfaction* menurut Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan, bahwa *job satisfaction* secara keseluruhan, tingkatan kepuasan kerja yang nanti akan dikalikan dengan tingkat kepentingan sebuah pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hal yang bersifat pribadi dan tergantung pada bagaimana seseorang merasakan kesesuaian atau konflik antara keinginan seseorang dan hasil pekerjaannya dengan dapat disimpulkan bahwa konsep kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja, termasuk emosi dan sikap dari evaluasi/penilaian kerja yang terkait sebagai rasa hormat terhadap pencapaian salah satu nilai penting dalam pekerjaan.

2.1.13 Dampak dari ketidakpuasan Kerja

Robbins and Judge (2017) menjelaskan terdapat beberapa dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan di tempat kerjanya, adapun dampak tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Exit*, mengarah kepada respon karyawan untuk keluar dari pekerjaannya untuk meninggalkan organisasi, hal ini termasuk mencari posisi baru ataupun mengundurkan diri.

2. *Voice*, mengarah kepada respons suara yang mencakup upaya proaktif dan konstruktif untuk memperbaiki situasi, seperti memberikan saran untuk perbaikan, melakukan diskusi dengan atasan dalam mengatasi suatu masalah, dan pelaksanaan kegiatan serikat pekerja.
3. *Loyalty*, mengarah kepada respon loyalitas dimana karyawan menunggu dengan pasif dan optimis untuk meningkatkan kondisi termasuk mendukung organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar".
4. *Neglect*, mengarah kepada respons pengabaian yang dilakukan secara pasif dimana hal ini memungkinkan kondisi memburuk termasuk berkurangnya usaha/kinerja karyawan, ketidakhadiran kronis atau keterlambatan, dan juga adanya peningkatan terhadap tingkat kesalahan karyawan di tempat kerja.

2.1.14 Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Robbins and Judge (2017) terdapat beberapa indikator yang mampu mempengaruhi kepuasan karyawan di tempat kerjanya antara lain adalah sebagai berikut:

1. Job Condition

Job Condition mengacu pada pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan Kontrol memuaskan sebagian besar karyawan. Saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan Interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga sangat terkait dengan pekerjaan yang mana akansangat berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Personality

Kepribadian juga memainkan peran penting. Orang-orang yang memiliki kepercayaan pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka - lebih puas dengan kemampuan pekerjaan mereka daripada orang dengan CSE negatif.

3. Pay

Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan. bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar hidup nyaman.

4. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Karyawan yang memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan misi *CSR* organisasi seringkali lebih puas dalam bekerja daripada mereka yang tidak memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan misi *CSR* Organisasi. *CSR* memungkinkan pekerja untuk melayani tujuan yang lebih tinggi atau berkontribusi pada misi organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara *Work Environment* dengan *Job Satisfaction*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016) menunjukkan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Akinwale dan George (2020) yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa semua indikator *work environment* (otonomi dan tanggung jawab, dukungan administratif dan manajerial, iklim sosial politik, gaji, pengawasan dan kondisi kerja, kemajuan dan promosi, pengakuan dan prestasi) secara kolektif menentukan kepuasan kerja perawat di Nigeria. Tetapi, gaji juga merupakan prediktor yang sangat penting dalam meningkatkan dorongan perawat untuk bekerja lebih giat demi mendapatkan promosi dan juga berpengaruh baik terhadap kepuasan dalam bekerja mereka. Oleh karena itu, keseluruhan prediktor diatas yang berjumlah tujuh prediktor secara kolektif memberikan hubungan positif dengan kepuasan kerja perawat. Penelitian lain Mgaiwa (2020) *work environment* memiliki pengaruh signifikan dalam memprediksi *job satisfaction* tenaga kerja guru di Tanzania. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kim (2018) menemukan bahwa *work environment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *work environment*, semakin baik kepuasan kerja. Penelitian lain yang

dilakukan oleh Mawardi (2021) menunjukkan bahwa *work environment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Hubungan antara *Leadership Style* dengan *Job Satisfaction*

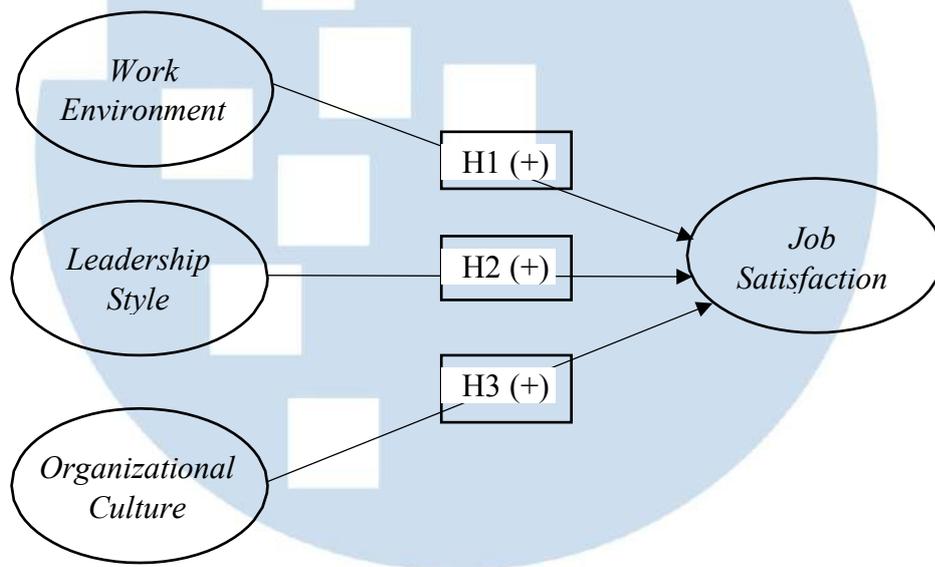
Pada penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016) menunjukkan bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene dan Majauskaite (2016) Penelitian empiris dalam penelitian ini mengungkapkan pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas di mana gaya kepemimpinan pelayan telah ditemukan memiliki dampak positif signifikan tertinggi terhadap kepuasan kerja sedangkan gaya kepemimpinan otokrat memiliki dampak terendah. Pada penelitian yang dilakukan oleh Puni (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ifzal Ahmad (2019) yang menunjukkan bahwa *leadership style* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 Hubungan antara *Organizational Culture* dengan *Job Satisfaction*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016) menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Tran(2019) yang menunjukkan *orgnaizational culture* Ahokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yaitu Menga dan Bergrab (2018) yang menkonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja professional PR. Penelitian lain yaitu Wioleta Kucharska1 and Denise. A. D. Bedford (2019) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah mediator yang kuat untuk dimensi budaya perusahaan, penelitian ini menjelaskan penting untuk menciptakan budaya perusahaan yang, pertama, meningkatkan kepuasan kerja dan, kedua, meningkatkan berbagi pengetahuan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Fahmi Jahidah

Islama, Tjutju Yuniarsiha, Eeng Ahmana and Kusnendi Kusnendia (2020) menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *job satisfaction*.

2.3 Model Penelitian



Sumber: Pawirosumarto et al. (2017), Data dimodifikasi (2022)

Gambar 2.1 Model Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian dalam penelitian ini, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1: *Work Environment* mempengaruhi *Job Satisfaction* secara signifikan

H2: *Leadership Style* mempengaruhi *Job Satisfaction* secara signifikan

H3: *Organizational Culture* mempengaruhi *Job Satisfaction* secara signifikan

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana dan Rachmad Gunawan (2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i>	Populasi penelitian ini adalah seluruh 642 karyawan Parador Hotels and Resorts, Indonesia. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel Structural Equation Modeling (SEM) adalah sebesar 200 karyawan. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 179 dan dikirim untuk dianalisis. Teknik pengambilan sampel digunakan secara proporsional stratified sampling, dan elemen sampel ditentukan dengan metode accidental sampling. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-Partial Least Square dengan software IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) Statistics 22.0 dan program WarpPLS 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work environment, Leadership style</i> dan <i>Organizational Culture</i> memiliki dampak positif dan signifikan pada <i>Job satisfaction</i> , tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki dampak positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan efek yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

<p>Olusegun Emmanuel Akinwale dan Olusoji James George (2020)</p>	<p><i>Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan desain penelitian longitudinal untuk memperoleh informasi dari responden. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala indeks pekerjaan keperawatan menurut Aiken dan Patrician yang telah ditetapkan memiliki koefisien reliabilitas internal yang tinggi. Strategi simple random sampling digunakan untuk memberikan instrumen penelitian kepada 364 perawat. Penelitian ini menggunakan regresi berganda hierarkis untuk menganalisis data yang diperoleh.</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa semua variabel secara kolektif menentukan kepuasan kerja perawat; Namun, gaji adalah prediktor penting yang paling mendasar yang mendorong kepuasan kerja perawat diikuti oleh kemajuan dan promosi. Ketujuh prediktor tersebut, yaitu iklim sosial politik; dukungan administratif dan manajerial, otonomi dan tanggung jawab, gaji, pengawasan dan kondisi kerja, pengakuan dan prestasi, kemajuan dan promosi, secara kolektif memberikan hubungan positif dengan kepuasan kerja perawat. Studi menyimpulkan bahwa untuk mempertahankan dan mencegah keinginan berpindah di antara perawat, dan petugas kesehatan lainnya, manajemen rumah sakit harus memperhatikan masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja, karena hal ini kemungkinan akan meningkatkan efektivitas sistem perawatan kesehatan, meningkatkan mental dan kesehatan sosial perawat.</p>
---	--	---	---

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

<p>Samson John Mgaiwa (2020)</p>	<p><i>Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment</i></p>	<p>Penelitian ini didorong secara kuantitatif, dengan desain survei cross-sectional. Sampel praktis dari 116 akademisi (pria: N 93; wanita: N 23) dari dua universitas di Tanzania menanggapi Perceived Work Environment Inventory dan MSQ yang baru dirancang sendiri. Analisis regresi berganda hierarki dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 25 untuk mendeteksi prediktor signifikan kepuasan kerja akademisi.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa kebebasan akademik, keputusan partisipatif, kerja tim, pengawasan, dan sumber daya secara statistik secara signifikan memprediksi kepuasan kerja akademisi di atas dan di atas status perkawinan, jenis kelamin, usia, peringkat akademik, dan tipe institusional mereka. Studi ini memiliki implikasi praktis dan kebijakan, dan temuannya berkontribusi pada literatur yang lebih luas tentang manajemen dan tata kelola pendidikan tinggi.</p>
<p>Quan HN Tran (2019)</p>	<p><i>Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context</i></p>	<p>Kuesioner purposive diadaptasi untuk mengumpulkan survei dari 294 orang yang bekerja di beberapa organisasi sektordi Vietnam. Kuesioner mencakup dua bagian utama. Bagian pertama berisi pertanyaan-pertanyaan demografis. Bagian kedua mencakup tiga skala untuk mengevaluasi jenis budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Analisis korelasi dan regresi linier diadaptasi untuk menantang hubungan antar variabel.</p>	<p>Budaya hierarki secara negatif berhubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya klan dan pasar secara tidak signifikan memprediksi Leadership style dan Job satisfaction</p>

<p>Juan Menga, Bruce K. Berger (2018)</p>	<p><i>Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context</i></p>	<p>Sebuah survei online nasional terhadap 838 profesional PR yang bekerja di berbagai organisasi digunakan sebagai data empiris untuk menguji hubungan dalam model konseptual yang diusulkan.</p>	<p>Hasil mengkonfirmasi dampak kuat budaya organisasi dan kinerja pemimpin terhadap keterlibatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja profesional PR. Lebih penting lagi, hasil mengungkapkan efek mediasi bersama yang signifikan dari keterlibatan dan kepercayaan pada kepuasan kerja profesional, ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang sangat baik tercapai. Studi ini diakhiri dengan penelitian dan implikasi praktis.</p>
<p>Raimonda Alonderiene dan Modesta Majauskaite (2016)</p>	<p><i>Leadership style and job satisfaction in higher education institutions</i></p>	<p>Untuk menyelidiki masalah yang disebutkan sebelumnya, penelitian empiris kuantitatif yang representatif dilakukan pada tahun 2013. Ini mencakup 72 anggota fakultas dan sepuluh pengawas dari universitas negeri dan swasta Lituania. Survei dilakukan untuk memeriksa bagaimana gaya kepemimpinan supervisor mempengaruhi kepuasan kerja fakultas dan membandingkan pendapat supervisor dan bawahan</p>	<p>Penelitian empiris mengungkapkan pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas di mana gaya kepemimpinan pelayan telah ditemukan memiliki dampak positif signifikan tertinggi terhadap kepuasan kerja fakultas sedangkan gaya kepemimpinan otokrat mengendalikan memiliki dampak terendah.</p>

<p>Fawaz Musaed M. Alshahrani¹ dan Lubna A. Baig² (2016)</p>	<p><i>Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Critical Care Nurses in Aseer, Saudi Arabia</i></p>	<p>Kuesioner kepemimpinan multifaktor (MLQ-5X) dan survei kepuasan kerja dengan demografi digunakan. Staf perawat (N=89) yang melapor ke 8 pemimpin perawat menanggapi sesuai persyaratan MLQ-5X dan juga mengisi survei kepuasan kerja. ANOVA, koefisien korelasi (Pearson r) dan regresi linier berganda digunakan untuk analisis.</p>	<p>Semua pemimpin perawat menunjukkan kombinasi gaya kepemimpinan transaksional (TA) dan transformasional (TF). Perawat yang bekerja di bawah pemimpin dengan gaya TF menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi secara signifikan ($p < 0,05$). Kondisi operasi berhubungan negatif dengan gaya kepemimpinan. Gaji, tunjangan dan sifat pekerjaan tidak berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Perawat cukup puas dengan pekerjaan mereka dan 23% variasi kepuasan kerja perawat dapat dijelaskan oleh kepala perawat 6 aspek kepemimpinan dengan efek positif dari dukungan profesional, motivasi intelektual, manajemen dengan koreksi dan gaya laissez faire mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya gaya TF kepala perawat untuk meningkatkan kepuasan kerja staf perawat.</p>
--	---	--	---

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

<p>Nam Suk Kim el al., (2018)</p>	<p><i>The effect of dental hygienist's work environment on job satisfaction and organizational commitment</i></p>	<p>Setelah persetujuan IRB, subjek Adalah ahli kebersihan gigi yang bekerja untuk rumah sakit gigi dan klinik di Busan dari 1 Mei hingga 31 Mei 2017. Dan 153 kuesioner terakhir dianalisis ke SPSS 23.0 untuk windows, SPSS Inc Chicago, IL. USA. Data dianalisis menggunakan deviasi standar rata-rata, t-test, ANOVA satu arah dan regresi berganda. analisis.</p>	<p>Lingkungan kerja rata-rata subjek ditemukan 3,37±0,53 poin dengan kepuasan kerja rata-rata subjek 3,29±0,50 poin dan komitmen organisasi rata-rata dari subjek 3,25±0,59 poin. Karena kondisi kerja lingkungan kerja lebih tinggi, itu Mengungkapkan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja, semakin baik kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mendukung kemampuan manajer, kepemimpinan, dan ahli kebersihan gigi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi. Selain itu, administrator rumah sakit didorong untuk memberikan pekerjaan dan keterampilan kepemimpinan yang sangat baik untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan etos kerja.</p>
<p>Moh. Cholid Mawardi1 (2021)</p>	<p><i>Alternative Work Arrangements, Work Environment, and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah millennial bankir dengan total sampel 120 karyawan dan pengumpulan data menggunakan survei online. Data Dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja alternatif, stres kerja memiliki efek signifikan negatif pada pekerjaan kepuasan, lingkungan kerja memiliki efek signifikan positif pada kepuasan kerja.</p>

<p>Wioleta Kucharska¹ and Denise. A. D. Bedford² (2019)</p>	<p><i>Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter?</i></p>	<p>Sebuah survei terhadap 910 karyawan Polandia dengan peran dan pengalaman yang berbeda di berbagai industri dilakukan. Data dianalisis menggunakan structural equation modeling.</p>	<p>Temuan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah mediator yang kuat untuk dimensi budaya perusahaan dan Knowledge sharing oleh karyawan berketerampilan tinggi. Pengaruh maskulinitas, perspektif jangka panjang, dan kolektivisme pada Berbagi pengetahuan sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja. Penghindaran ketidakpastian dan jarak daya sebagian Dimediasi. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja perusahaan dimediasi secara komplemen dengan berbagi pengetahuan. Untuk kinerja perusahaan yang optimal, penting untuk menciptakan budaya perusahaan yang pertama, meningkatkan kepuasan kerja dan, kedua, meningkatkan berbagi pengetahuan. Kepuasan kerja pekerja pengetahuan di Polandia dipengaruhi oleh jarak daya rendah, kerja tim, dan perspektif jangka panjang, dan aturan, kekuatan, dan pria yang dominan dan tegas Gaya manajemen mengarah pada berbagi</p>
---	--	--	---

			pengetahuan. Nilai utama dari penelitian ini adalah gambaran lengkap yang diberikannya tentang fungsi mediasi kepuasan kerja untuk budaya perusahaan dan berbagi pengetahuan dan kinerja berdasarkan sampel multisektor.
Fahmi Jahidah Islamiya, Tjutju Yuniarsiha, Eeng Ahmana and Kusnendi Kusnendia (2020)	<i>The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education</i>	Sampel dalam penelitian ini berjumlah 259 dosen, 50 kelompok program studi di 27 universitas. Pengujian hipotesis menggunakan Hierarchical linear modeling (HLM).	Hasilnya menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki efek positif yang signifikan pada berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan. memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja, dan budaya organisasi memiliki positif dan efek signifikan pada kepuasan secara langsung atau tidak langsung.
Albert Puni et al., (2018)	<i>Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward</i>	Studi ini menggunakan survei penjelasan dan cross-sectional. Data diperoleh dari 315 karyawan bank dan dianalisis menggunakan korelasional dan multiple teknik regresi.	Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang ditambah dengan hadiah kontingen. Namun, hubungan pengaruh ideal dan simulasi intelektual untuk kepuasan kerja dimoderatori oleh kontingen penghargaan, menyiratkan bahwa, di sektor perbankan, pengaruh positif dari sifat-sifat kepemimpinan transformasional ini

			pada kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan imbalan kontingen.
Ifzal Ahmad, Waheed Ali Umrani (2019)	<i>The impact of ethical leadership style on job satisfaction Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety</i>	Metodologi kuantitatif diadopsi untuk mencapai tujuan ini. belajar. Data dikumpulkan melalui kuesioner pensil / kertas dari responden (n 1/4 177) yang bekerja di organisasi kesehatan sektor publik Pakistan. Keandalan dan validitas tindakan diuji melalui AMOS (18) perangkat lunak. Hasil hipotesis yang diusulkan diuji melalui Preacher and Hayes (2008) makro mediasi.	Bertentangan dengan hipotesis pertama, tidak ada bukti dampak langsung ELS pada JS karyawan adalah Ditemukan. Namun, peran mediasi Green HRM dan keamanan psikologis didukung oleh hasilnya.

