



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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 Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah proses yang diperlukan dalam segala bidang baik di rumah tangga, perusahaan, pemerintahan dan lain lain. Dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi guna mencapai tujuan dari apa yang sudah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Manajemen sekarang ini menjadi lebih umum dan ada disegala aspek kehidupan, dimulai dari manajemen diri sendiri, orang lain, manajemen sosial, rumah tangga sampai dengan dunia ini sendiri (Vincent Blok, 2019). Menurut Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul *Management* (2021:5), manajemen adalah kegiatan yang didalamnya terdapat perencanaan dan pengambilan keputusan, kepemimpinan dalam perusahaan/organisasi, dan manajemen perusahaan yang diarahkan pada sumber daya perusahaan yang terdiri dari *Man, Money, Physis*, dan *Information*. Sumber daya tersebut dimanfaatkan guna mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dari penjelasan tersebut manajemen memastikan bahwa apa yang sudah dijalankan perusahaan mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan seefisien dan seefektif mungkin.

Menurut Ricky W. Griffin (2021:6) dalam bukunya, suatu organisasi/perusahaan menggunakan fungsi dari manajemen untuk mencapai tujuannya. ada empat fungsi manajemen sebagai berikut



Gambar 2.1 (*management in organization*) sumber : Rick W Griffin (2021)

1. Perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*)

Perusahaan/organisasi menetapkan tujuan yang ingin dicapai memilih dan menentukan langkah-langkah tindakan, dan menentukan langkah alternatif yang ingin digunakan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Proses manajemen untuk mengelola kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan/organisasi dan sumber daya di dalamnya untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Leading*)

Proses memandu dan memotivasi sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi

4. Pengawasan (*controlling*)

Proses memantau kinerja dan pemastian akan sasaran organisasi tercapai

Dalam pelaksanaan manajemen terdapat unsur unsur yang membentuk sistem manajerial yang baik dan benar. Apabila unsur unsur tersebut tidak berjalan dengan sempurna atau tidak ada, maka proses manajemen yang berjalan akan terasa sia sia yang juga tidak terlengkapinya cara untuk upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut

Burhanudin Gesi dalam jurnal manajemen berjudul Manajemen dan Eksekutif (2019) terdapat beberapa unsur dalam manajemen yaitu :

a) Manusia (*human*)

Manusia menjadi unsur utama dalam manajemen. Menciptakan tujuan, melaksanakan, mengarahkan, dan mengawasi hanya dapat dilakukan oleh manusia. Tanpa adanya manusia, proses kerja perusahaan tidak akan berjalan.

b) Uang (*money*)

Uang menjadi alat tukar serta alat pengukur nilai suatu objek yang digunakan dalam kehidupan manusia. Alat tukar ini dipergunakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang diperlukan dan digunakan dalam bekerja, dan sebagai alat pengukur tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

c) Bahan (*materials*)

Bahan atau materi yang digunakan dan dapat menjadi suatu hasil yang diinginkan manusia.

d) Mesin (*machines*)

Penggunaan mesin dengan efisien dapat menghasikan keuntungan dalam berbisnis. Dengan penggunaan yang baik dapat membantu manusia untuk mempermudah pengelolaan bisnis..

e) Metode (*methods*)

Metode diperlukan sebagai prosedur kerja yang baik dan membantu mempercepat pekerjaan. Metode membantu mengkaji berbagai aspek untuk memberikan perspektif yang berbeda seperti tujuan, fasilitas yang tersedia, dan manajemen waktu, serta uang dan bisnis.

f) Pasar (*market*)

Pengetahuan akan pasar sangat diperlukan dalam unsur manajemen. Pasar harus terus dipantau untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam perusahaan seperti yang sudah diketahui dari unsur-unsur manajemen. Manusia menjadi peran untuk menjalankan, mengatur, dan menciptakan sesuatu.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi sebagai penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang efektif jelas akan memberikan dampak yang baik bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Keefektifan yang didapatkan tentu merupakan hal yang rumit didapatkan, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling sulit dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai akibat dari uniknya sifat dan karakter masing masing individu dalam memberikan kontribusi untuk perusahaan. Keunikan sifat dan karakter ini menjadi peningkatan tersendiri bagi perusahaan dan menjadi alat berharga bagi perusahaan.

Menurut Zulkifli Rusby dalam bukunya berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (2019), manajemen sumberdaya manusia memiliki tujuan untuk merumuskan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, mengembangkan lalu memberdayakan karyawan agar mencapai titik optimal karyawan. Manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan guna mendapatkan organisasi/perusahaan yang sehat yang jelas memiliki kualifikasi karyawan yang sesuai dengan tujuan masing-masing karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017;9) manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yaitu :

1. Menyarankan manajemen mengenai kebijakan sumber daya manusia (SDM) dengan memastikan bahwa karyawan dalam organisasi/perusahaan memiliki motivasi tinggi, dan efisien, serta siap menghadapi perubahan
2. Memelihara serta menerapkan kebijakan sumber daya manusia (SDM) untuk bersama mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Menuntaskan permasalahan krisis dan situasi tidak kondusif dalam perusahaan guna menciptakan pencapaian tujuan yang baik dan tidak mengganggu organisasi/perusahaan.

4. Memberikan tempat untuk komunikasi antara karyawan dengan manajerial dalam organisasi/perusahaan.
5. Memastikan perkembangan dengan mengarahkan strategi organisasi/perusahaan melalui pemantauan sumber daya manusia (SDM).
6. Mendukung dengan menyediakan kebutuhan yang diperlukan karyawan dan manajerial untuk bersama mencapai tujuan.

### **2.1.2 leadership style**

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai proses dimana satu individu dapat mempengaruhi individu lainnya untuk bersama mencapai tujuan perusahaan dan memiliki beberapa pendekatan seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan kontingensi. (*Northouse* dalam Ag Budin 2015).

Menurut Bass dalam U.D Abasilim (2019) Pemimpin mendorong bawahan untuk mengatasi kepentingan untuk bersama mencapai tujuan organisasi bahkan melebihi ekspektasi dari tujuan tersebut.

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor yang paling berpengaruh pada karyawan guna mendorong semangat kerja karyawan dalam organisasi (Prabhu & Pradeep et al 2013;Kuzey & Torlak, 2019) Pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi guna menciptakan pemahaman bersama untuk mencapai tujuan perusahaan (Dess & Robinson, 1984 dalam Ahmet Demir 2019).

Menurut Ary Bastari (2020) Pemimpin yang efektif merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk mendorong bawahannya dengan memberikan motivasi guna mencapai kinerja yang sangat memuaskan. Perusahaan harus mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinan yang sangat efektif, yaitu gaya kepemimpinan transformasional agar dapat terus bersaing. Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan seluruh aspek untuk berupaya bersama

melakukan perubahan dengan memberikan kontribusi agar mendapatkan kinerja yang lebih baik guna menghadapi tuntutan perubahan.

Model kepemimpinan merupakan gambaran teori yang diterjemahkan oleh satu atau banyak orang dalam suatu situasi. Ini menjadi sangat penting karena individu dan organisasi terus menghadapi perubahan yang berbeda-beda yang mengharuskan pemilihan model yang sesuai untuk menjalankan organisasi sesuai dengan kebutuhannya (Gerner dan Stough, dalam Ali Raza 2018). Dalam *Business Ball* (2017) terdapat beberapa lima tipologi model kepemimpinan :

1. Berdasarkan Sifat: model ini menunjukkan pemimpin yang sukses diidentifikasi sebagai pemimpin yang efektif. Mempercayai bahwa pemimpin yang hebat merupakan orang luar biasa yang terlahir menjadi pemimpin secara naluriah.
2. Berdasarkan Perilaku: model perilaku ini menjelaskan penggambaran pemimpin berdasarkan perilakunya, perencanaan strategi dan pengambilan keputusan dipengaruhi oleh asumsi yang dimiliki terhadap bawahan.
3. Berdasarkan Situasi/situational: model ini menunjukkan perencanaan strategi dan pengambilan keputusan berdasarkan dengan situasi. Model ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti: hubungan antara anggota dengan pemimpin, struktur tugas dalam organisasi, serta kekuatan posisi pemimpin dalam organisasi. Menurut Victor Vroom dalam Gill (2012) peran situasional anggota organisasi dan ciri organisasi menentukan gaya kepemimpinan ini yang nantinya akan membantu mengarahkan, dan mendukung pada keberhasilan.
4. Berdasarkan integrasi/psikologi: model ini mengutamakan pemikiran psikologis dalam pengambilan keputusan. Menjelaskan agar seluruh bagian dalam organisasi efektif

ditetapkan dan dijelaskan aturan yang berdasarkan perilaku psikis pemimpin dan pengikut serta korelasi kebijakan yaitu aturan, ketegasan, dan kelembutan.

Menurut Robbins (2018) terdapat beberapa gaya dalam kepemimpinan, antara lain :

1. Autokratis: Robbins (2018) menjelaskan, kepemimpinan dalam organisasi hanya membutuhkan satu pemimpin. Pengambilan keputusan dipusatkan kepada keyakinan individu sebagai pemimpin, mengambil keputusan secara sepihak tanpa memperhatikan keinginan bawahannya terkait pengambilan keputusan atau penyelesaian tugas atau permasalahan. Pemimpin sangat mengurangi keterlibatan bawahan dalam hal tersebut.
2. Demokratis: Menurut Robbins (2018), dalam perencanaan hingga pengambilan keputusan, pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, serta memotivasi karyawan untuk turut berpartisipasi guna menentukan metode pekerjaan, sampai penentuan tujuan yang dapat dicapai bersama. Pemimpin dalam gaya kepemimpinan ini mengharapkan *feedback* dari bawahan mereka sebagai perkembangan yang membantu pemimpin menentukan peluang yang baik dalam pemberian pelatihan kepada bawahan.
3. *Laissez Faire*: Robbins (2018) menjelaskan, gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memutuskan keputusan apa yang dapat diambil dan kebebasan untuk menentukan cara menyelesaikan pekerjaan yang ada.



Menurut U.D Abasilim (2019) terdapat 3 penekanan gaya kepemimpinan yaitu :

1. Transformasional: Menurut U.D Abasilim Pemimpin ini senang menstimulasi serta memberikan inspirasi bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih dari target yang sudah ditentukan, dalam proses tersebut pemimpin membangun kompetensi bawahannya untuk terus berkembang. Kepemimpinan transformasional mendorong perubahan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tetapi juga mengembangkan kapasitas bawahan.
2. Transaksional: Menurut Winkler dalam U.D Abasilim (2019) Gaya kepemimpinan ini digambarkan dengan hubungan kontraktual yang ada antara pimpinan dengan bawahan yang bergantung kepada masing-masing keunggulan karyawan. Pemimpin memberikan penghargaan atau imbalan balik apabila bawahan menyelesaikan tugas mereka dan bawahan menuntaskan kemauan pimpinan dengan baik.
3. *Laissez Faire*: Gaya kepemimpinan ini menurut Eagly, Johannes-Schmidt, dalam U.D Abasilim (2019) ini menunjukkan pemimpin tidak ingin terlibat dalam pengambilan keputusan dan terkesan ragu dalam pengambilan keputusan. Dalam penjelasan lain menurut Bhatti, Mailto, Shaikh, Hashmi (2012) gaya kepemimpinan ini membebaskan bawahan untuk tidak terpaku pada cara pencapaian tujuan yang sudah ada, melainkan melalui cara mereka sendiri.

Menurut Kartini Kartono dalam Ardiningsih Sundari (2016), terdapat kelompok yang membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kharismatis: menurut Kartini Kartono (2016) kepemimpinan ini merupakan jenis kepemimpinan yang memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan kharisma yang luar biasa yang dapat

mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan ini mampu menarik dan memiliki banyak pengikut.

2. Kepemimpinan Paternalistik menurut Kartini Kartono (2016), kepemimpinan ini memposisikan pemimpin sebagai pelindung bawahannya. Menganggap bawahan pemimpin sebagai individu yang belum dewasa sehingga harus dilindungi.
3. Kepemimpinan Militeristik menurut Kartini Kartono (2016), kepemimpinan ini menggunakan sistem perintah untuk memerintah bawahannya. dalam gaya kepemimpinan ini cenderung bergantung pada hierarki pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan militeristik menuntut tingkat disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya juga kurang menerima kritikan.
4. Kepemimpinan Otokratis menurut Kartini Kartono (2016), kepemimpinan otokratis bersifat kekuasaan yang mutlak dan bersifat memaksa dan harus dipatuhi oleh bawahan. sifat kepemimpinan ini setiap perintah dan peraturan ditetapkan tanpa adanya campur tangan bawahan.
5. Kepemimpinan *Laissez-faire* menurut Kartini Kartono (2016), jenis kepemimpinan ini menjelaskan pemimpin tidak mampu mengelola organisasi/perusahaan dengan baik. Dalam kepemimpinan ini terjadi delegasi tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya.
6. Kepemimpinan Populistik Kartini Kartono (2016) menjelaskan, jenis kepemimpinan ini berpegang teguh terhadap nilai-nilai masyarakat yang tradisional.
7. Kepemimpinan Administratif/eksekutif Kartini Kartono (2016) menjelaskan, kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk mendorong pembangunan dalam organisasi. Pemimpin dalam kepemimpinan administratif membawa perkembangan teknis dan perkembangan sosial di lingkungan kerja.

8. Kepemimpinan Demokratis Kartini Kartono (2016) menjelaskan, kepemimpinan demokratis merupakan tipe pemimpin yang aktif, dinamis, dan konsisten. Pemimpin melakukan pengendalian dengan tertib serta bertanggung jawab.

Berdasarkan penjelasan para ahli yang diartikan diatas, peneliti menggunakan pengertian dari Bass dalam U.D Abasilim (2019) yang menjelaskan, pemimpin mampu mendorong bawahan dalam mengatasi permasalahan dalam pekerjaan agar bersama mencapai tujuan organisasi dengan baik. Untuk model dalam gaya kepemimpinan, peneliti menggunakan pengertian dari Kartini Kartono (2016) yang mengelompokan tipe-tipe kepemimpinan sesuai dengan kriterianya.

### **2.1.3 Organizational Culture**

Menurut Mangkunegara dalam Syamsul Arif (2019) Budaya organisasi dijelaskan sebagai kumpulan asumsi, kepercayaan, nilai, serta norma yang ada dan tersebar dalam organisasi yang menjadi arahan bagi anggota organisasi dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal. Budaya organisasi menjadi cerminan pola keyakinan dan nilai yang dipegang dan dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas sebagai cara yang benar untuk berpikir, bersosialisasi, memahami, dan merespon permasalahan terkait.

Budaya organisasi memiliki tingkat penting dan kompleksitas yang tinggi sama sulitnya seperti memahami dan menerapkannya dalam kehidupan berorganisasi Alvesson 2013 dalam Carmen Isensee (2020). Menurut Schein dalam Illeana Stigliani (2018) Budaya Organisasi terdiri dari norma, nilai, dan asumsi yang nantinya menjadi dasar penentuan “cara yang benar” di dalam perilaku berorganisasi. Definisi budaya organisasi Kreitner dan Kinicki dalam Shonubi A (2016) dapat dijelaskan dengan sekumpulan asumsi yang tersirat, secara kolektif diadopsi dari satu kelompok, dan menjadi faktor penentu kelompok tersebut dalam berpikir

dan beraksi terhadap lingkungan dalam organisasi. Needle dalam Shounubi A (2016) Menjelaskan budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai bersama, keyakinan serta prinsip dalam organisasi. cerminan-cerminan tersebut timbul karena kesamaan faktor yang terdiri dari ; sejarah organisasi, produk yang dihasilkan organisasi, pasar yang dilayani organisasi, pemanfaatan teknologi yang digunakan dalam organisasi, strategi dalam organisasi, gaya manajemen organisasi, dan juga budaya bawaan dimana suatu organisasi tersebut bertempat.

Shonubi A (2016) menjelaskan terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yang berkisar dari prioritas tinggi ke rendah. Nilai-nilai yang dimiliki setiap organisasi terhadap banyaknya karakteristik tersebut akan membentuk budaya yang unik bagi organisasi tersebut.

1. Budaya Inovasi (*risk orientation*), organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini mendorong karyawan untuk berani mengambil resiko dan berani berinovasi dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya. Organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini memiliki maksud untuk terus meningkatkan kinerja karyawan.
2. Budaya Detail (*precision orientation*), organisasi memiliki karakteristik yang sangat memperhatikan detail dan akurasi dalam pekerjaan. Organisasi yang kurang menghargai karakteristik budaya ini menghasilkan rasa enggan untuk memberikan perhatian terhadap detail-detail.
3. Budaya pementingan pencapaian (*achievement orientation*), karakteristik budaya organisasi ini memfokuskan pada hasil dan kurang memperhatikan bagaimana cara mencapai hasil tersebut. Organisasi yang kurang memprioritaskan karakteristik ini tidak menitik beratkan pada hasil melainkan pencapaian.
4. Budaya keadilan (*fairness orientation*), organisasi ini mengutamakan orang dan memperhatikan dampak-dampak

dari pengambilan keputusan yang terjadi bagi individu dalam organisasi.

5. Budaya Kerjasama (*collaboration orientation*), karakteristik dalam budaya organisasi ini memperhatikan kolaborasi aktivitas dan pekerjaan antar tim dalam organisasi dibandingkan pekerjaan individu. karakteristik budaya ini cenderung memiliki hubungan positif antar rekan kerja dan manajerial.
6. Budaya Agresif (*competitive orientation*), ambisius dan penempatan sikap dalam berurusan dengan perusahaan saingan di pasar menjadi karakteristik budaya ini. Anggota dalam organisasi yang memiliki karakteristik ini menggunakan segala cara agar mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
7. Budaya Stabilitas (*rule orientation*), karakteristik budaya organisasi yang menempatkan nilai tinggi pada stabilitas dengan kecenderungan pada aturan, mudah diprediksi, serta birokratis. Perusahaan yang memiliki karakteristik ini memberikan tingkatan output yang konsisten dan beroperasi sangat baik dalam pasar yang stabil.

Smircich dalam Shonubi A.(2019) menyatakan budaya organisasi memenuhi empat fungsi yang terdiri dari :

1. Memberikan identitas organisasi kepada anggota
2. Mendukung komitmen bersama
3. Mendorong stabilitas dalam sistem sosial : stabilitas dalam sistem sosial menggambarkan seperti apa lingkungan kerja yang positif, dan bagaimana cara konflik dan perubahan dikelola dengan cara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota dalam organisasi untuk berbaur dan paham lingkungan sekitarnya : pemahaman akan organisasi dan apa yang dilakukan dalam

organisasi menjadi fungsi budaya ini. Pembentukan perilaku membantu karyawan memahami organisasi bekerja mencapai tujuannya.

### **2.1.5 Job satisfaction**

Menurut Syamsul Arif (2019) Kepuasan kerja adalah respons dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009: 105) dalam Syamsul Arif (2019) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional bersifat menyenangkan yang ada karena penilaian akan pekerjaan yang terpenuhi atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja menghasilkan perasaan mendukung atau tidak mendukung bagi karyawan yang terkait dengan pekerjaan atau kondisinya. Sikap yang ditunjukkan dalam melakukan pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Sikora dan Ferris dalam Muhammad Syafii (2021) merupakan penilaian dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini berhubungan dengan lingkungan kerja, hubungan sosial dalam kerja, jenis pekerjaan, dan hubungan antara rekan kerja. Cook dan Wall dalam Haerani (2020) berpendapat bahwa semakin besar kesesuaian antara aspek dalam pekerjaan dengan keinginan pekerja maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Namun sebaliknya, jika terdapat elemen yang tidak sesuai dengan keinginan maka tingkat kepuasan cenderung rendah. Menurut Bell dan Sheridan (2020) Kepuasan kerja dapat menjadi faktor peningkatan kinerja karyawan yang nantinya meningkatkan kinerja organisasi. Jitendra Kumar Singh (2013) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan :

1. Kebijakan kompensasi dan manfaat: faktor ini merupakan faktor paling penting bagi kepuasan kerja ini merupakan imbalan atas apa yang diharapkan dalam pekerjaan. Dengan terpenuhinya hasrat kepuasan karyawan atas apa yang sudah dikerjakan karyawan akan merasakan kepuasan. Perasaan

akan kepuasan tersebut dijelaskan dalam beberapa kategori sebagai berikut :

- a. gaji atau upah
  - b. bonus
  - c. penghargaan tambahan seperti tunjangan medis, tunjangan pendidikan, atau kredit pinjaman rumah, dan lain-lain.
2. Keamanan kerja: jaminan atau keyakinan karyawan bahwa mereka mempertahankan pekerjaan yang dijalani saat ini. Karyawan yang memiliki tingkat keaman kerja tinggi memiliki tingkat resiko kehilangan pekerjaan yang rendah. Keamanan kerja dipengaruhi oleh kinerja bekerja, keberhasilan bisnis, dan kondisi perekonomian saat ini. Terdapat beberapa poin yang termasuk dalam keamanan kerja :
- a. kemudahan mutasi
  - b. target yang layak
  - c. cuti
3. Kondisi kerja: Kondisi kerja yang baik sangat memotivasi karyawan karena menyampaikan rasa aman, nyaman dan semangat. Di sisi lain, kondisi kerja yang buruk dapat menimbulkan kekhawatiran tentang kesehatan pekerja. Semakin nyaman lingkungan kerja, semakin tinggi produktivitas karyawan. Berikut adalah beberapa poin yang termasuk dalam kategori ini:
- a. aman serta nyaman dalam lingkungan organisasi
  - b. peralatan dan perlengkapan
  - c. metode kerja
  - d. staf keamanan dan tempat parkir
  - e. terdapat ventilasi yang baik, penerangan yang memadai, kipas angin dan AC

- f. ruang istirahat, kamar mandi dalam kondisi bersih dan rapi.
4. Hubungan dengan atasan: Kerja sama yang baik dengan atasan sangat penting karena individu memerlukan masukan profesional, kritik membangun, dan pemahaman umum dari manajer di setiap tahapan.
  5. Promosi dan pengembangan karir: Promosi dapat dianggap sebagai pencapaian yang signifikan dalam hidup. Itu menjanjikan dan menawarkan lebih banyak pendapatan, tanggung jawab, kekuasaan, kemandirian, dan status. Peluang untuk kemajuan menentukan tingkat kepuasan seorang karyawan.
  6. Gaya kepemimpinan: Tingkat kepuasan dalam pekerjaan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Kepuasan karyawan sangat ditingkatkan oleh gaya kepemimpinan demokratis. Para pemimpin demokratis mendorong persahabatan, saling menghormati, dan hubungan yang hangat di antara karyawan. Sebaliknya, karyawan yang bekerja di bawah pemimpin otoriter dan diktator mengungkapkan tingkat kepuasan karyawan yang rendah.
  7. Kelompok kerja: Merupakan keinginan alami bagi manusia untuk berinteraksi dengan orang lain. Oleh karena itu, keberadaan kelompok dalam organisasi adalah fakta yang umum diamati. Karakteristik ini menghasilkan pembentukan kelompok kerja di tempat kerja. Pekerja yang merasa terisolasi tidak menyukai pekerjaan mereka.
  8. Variable pribadi: Faktor-faktor pribadi juga berperan penting dalam mempertahankan motivasi dan faktor-faktor pribadi karyawan agar mereka dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis. Oleh karena itu, ada beberapa variabel



pribadi yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Terdapat lima variabel dalam kategori ini, yaitu kepribadian, harapan, usia, pendidikan, dan perbedaan gender.

9. Faktor lainnya: ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan didalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa hal yang termasuk dalam kategori ini:
  - a. Hubungan dan interaksi antara anggota kelompok kerja (membuat karyawan merasa seperti bagian dari keluarga)
  - b. Dorongan dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan.
  - c. Penggunaan internet dan teknologi lainnya dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

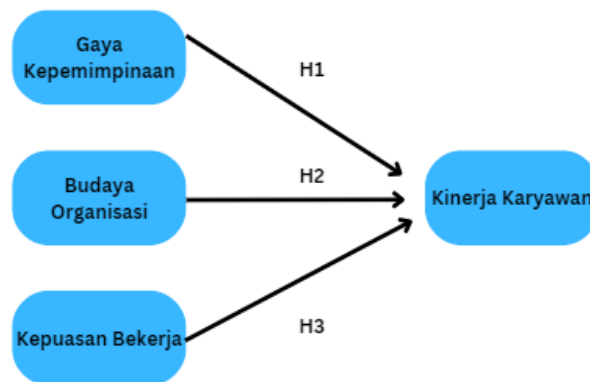
Performa karyawan mempengaruhi peningkatan efisiensi dan produktivitas keseluruhan proses organisasi. aktivitas ini mengacu pada kegiatan dan tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, tolak ukur yang berbeda dapat digunakan kepala bagian ataupun manager untuk mengukur kinerjanya (Saleem & Amin, 2013). Kinerja pegawai bisa dideskripsikan sebagai balasan dalam bentuk aktivitas yang telah dipelajari atau pelatihan yang sudah diterima oleh pegawai tersebut, kegiatan ini mencakup kekuatan mental dan psikis (Faiza & Nazir, 2015)

#### **2.1.6 Employee Performance**

Kinerja Kerja adalah keterampilan seorang karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Muchhlal (2014) Penilaian kinerja mengacu pada proses formal, yang jarang terjadi, di mana karyawan dievaluasi oleh beberapa hakim (biasanya supervisor) yang menilai kinerja karyawan berdasarkan serangkaian dimensi tertentu, memberikan skor untuk penilaian tersebut, dan kemudian biasanya menginformasikan karyawan tersebut. penilaian formalnya. Penilaian dan analisisnya adalah modal untuk berbagai proses

organisasi, seperti pemilihan personel, kompensasi dan penghargaan atau pelatihan. Terlepas dari tujuan evaluasi, organisasi membutuhkan peringkat kinerja yang akurat, dan bahkan lebih baik lagi jika menghasilkan hasil yang sama sambil menghemat waktu dan tenaga (DeNisi & Murphy, 2017). Dalam hal ini kinerja kerja karyawan juga diperhatikan. Menurut Irum Shahzadi (2014) Kinerja karyawan adalah tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan, baik dalam hal pencapaian maupun kelalaian mereka. Ini meliputi tingkat output baik dari segi kualitas maupun kuantitas, kehadiran dan keteraturan kehadiran karyawan, kemauan mereka untuk membantu orang lain, dan penyelesaian tugas tepat waktu.

## 2.2 Model Penelitian



Tabel 2.1 Model Penelitian  
sumber: Pawirosumarto, et al., (2017), Data telah dimodifikasi

Terdapat model penelitian yang terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dari model penelitian ini merupakan kinerja karyawan sementara variabel independennya terdiri dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan bekerja. Model penelitian didapatkan dari acuan jurnal utama yang ditulis oleh Anis eliyana et al., (2020). Terdapat hipotesis yang didapatkan yaitu :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.3 Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Annisa Nur Safitri (2022) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin berpengaruh secara langsung dan dapat dirasakan oleh seluruh karyawan dalam pekerjaan.

H1 : Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif tentang Kinerja Karyawan

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hamid K, (2019) menyatakan bahwa faktor budaya organisasi memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi menunjukkan orientasi yang jelas bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi juga menjadi tolak ukur kebenaran dalam suatu pekerjaan dalam perusahaan.

H2 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Bekerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hamid K, (2019) menyatakan bahwa faktor kepuasan bekerja mempengaruhi secara positif dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kepuasan bekerja menunjukkan tingkat kenikmatan dan hasil yang diberikan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan kerja juga menjadi tolak ukur kebahagiaan karyawan dalam organisasi.

H3 : Kepuasan Bekerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Anissa Nur Safitri	pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	2022	lingkungan dan cara kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. semakin baik kualitas pemimpin maka semakin membaik juga kinerja karyawan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu acuan informasi salah satu topik yang dibahas dalam sub judul penulisan. jurnal ini menjadi referensi pengaruh lingkungan pekerjaan
2	Tahir Ahmad, Faiza farrukh, dan Sana Nazir	<i>Capacity building boost employees performance</i>	2021	hasil penelitian ini menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, bahwa dukungan atasan dan perusahaan dapat memberikan dampak ke kinerja dan perkembangan karyawan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai referensi tambahan mengenai kinerja karyawan
3	Imelda, Imanuel Tarigan dan Syawlludin	pengaruh gaya kepemimpinan dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pt. naga hari utama medan	2021	gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan ini tidak memberikan dampak yang positif terhadap karyawannya, sebaiknya perusahaan lebih memberikan kepercayaan dan motivasi positif kepada karyawannya	peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu referensi mengenai gaya kepemimpinan
4	Khaled Adnan Bataineh	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>	2019	hasil penelitian ini membuktikan bahwa keseimbangan dunia pekerjaan dan luar memberikan dampak yang positif bagi bara karyawan dan memberikan peningkatan performa dan kenyamanan karyawan yang berdampak pada peningkatan perusahaan	peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu referensi mengenai <i>employee performance</i>
5	Junaidi Junaidi	pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	2021	penelitian ini menunjukkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan dan kinerja karyawan di dalam suatu	peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu acuan penelitian mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi lingkungan kerja

				organisasi	
6	Abdul Hamid K, Syamsul Arif, dan Zainudin	<i>Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City</i>	2019	penelitian ini menunjukkan jika kepuasan karyawan terpengaruh terhadap gaya kepemimpinan serta memiliki dampak secara langsung pada kepuasan dan motivasi karyawan	peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu referensi mengenai budaya organisasi
7	Denise dan Murphy	<i>Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology</i>	2017	penelitian ini menjelaskan mengenai kinerja karyawan setelah banyaknya kasus di dunia pekerjaan dengan beberapa faktor dan dampak dalam segi psikologi	peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu referensi mengenai penilaian karyawan dalam sebuah organisasi

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA