

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

A. Pengertian Manajemen

Menurut Kinicki & Williams (dalam Florea et al., 2023) manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang mengelola, merencanakan, mengkoordinir, mengatur, dan membina sumber daya manusia secara optimal sehingga mampu menjalankan peran dalam pekerjaan dengan maksimal. Peran dari manajemen untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai dengan memanfaatkan segala sumber daya perusahaan baik itu sumber daya manusia (SDM), peralatan, bahan baku, uang, dan lainnya (Giamos et al., 2024). Kondisi dari perusahaan atau instansi yang kerap tidak stabil atau fluktuatif tentunya memerlukan upaya untuk mengatasinya sehingga dapat terus menjalankan operasional secara kondusif.

Manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang melibatkan seseorang yang terampil atau memiliki kompetensi tertentu sehingga mampu mengorganisasi, merencanakan, mengkoordinasi, mengontrol, dan membina sumber daya sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal agar mampu mencapai target dari perusahaan (Ike et al., 2024).

Menurut Massie & Douglas (dalam Moorhead & Griffin, 2016) manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengkoordinir penggunaan sumber daya dalam perusahaan terutama SDM sehingga secara optimal tepat sasaran untuk mencapai tujuan utama dari perusahaan atau instansi. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan manajemen adalah rangkaian aktivitas berkaitan dengan perencanaan, pengkoordinasian, pembinaan, pengatur, dan pengontrolan atas segala sumber daya dalam perusahaan terutama sumber daya manusia yang menjadi pekerja sehingga secara optimal membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

B. Fungsi Manajemen

Terdapat beberapa fungsi utama dari manajemen menurut Dessler (dalam Moorhead & Griffin, 2016), sebagai berikut:

a. *Planning*

Fungsi pertama dari manajemen untuk membuat suatu perencanaan sebagai tujuan, sasaran, atau bahkan standar yang ditetapkan dan harus diikuti oleh seluruh anggota dalam instansi sehingga mampu menyukseskan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan utama.

b. *Organizing*

Fungsi kedua dari manajemen untuk mengorganisir pembagian peran dan posisi dalam instansi sehingga sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi untuk mengerjakan tugas yang diberikan. Selain itu, fungsi

ini berkaitan dengan pemberian wewenang kepada para anggota dengan menciptakan otoritas serta komunikasi yang efektif.

c. Staffing

Fungsi ketiga dari manajemen berkaitan dengan penentuan dari kualifikasi karyawan yang ditempatkan dalam posisi tertentu, terikat secara kontrak dengan perusahaan, mengikuti kebijakan dan peraturan, berupaya dalam mencapai tujuan dari perusahaan, serta menerima kompensasi sebagai tanda balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan.

d. Leading

Fungsi ini berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan arahan atau memimpin para anggota untuk melakukan pekerjaan agar operasional perusahaan tetap berjalan dengan kondusif. Selain itu, fungsi ini berkaitan dengan pemberian motivasi serta menentukan suatu keputusan berkaitan kepentingan pekerjaan.

e. Controlling

Fungsi ini berkaitan dengan penentuan suatu standar atau kebijakan yang harus diikuti sehingga operasional perusahaan berjalan secara kondusif dengan terus mengawasi dan memeriksa pekerjaan dari para anggota.

C. Level manajemen

Manajer merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk melakukan tugas manajemen dalam mengkoordinir para anggota untuk

menjalankan tugas sesuai dengan pembagian peran. Menurut Kinicki & Williams menjelaskan terdapat 4 (empat) tingkatan dari manajemen, antaranya:

a. *Top Managers*

Top Managers merupakan tingkatan teratas dari manajer sehingga memiliki kewenangan untuk menentukan keputusan jangka panjang secara menyeluruh terhadap perusahaan. Keputusan yang ditentukan berkaitan dengan kebijakan, standar, strategi yang digunakan, sasaran, bahkan tindak lanjut yang harus dilakukan agar memastikan perusahaan dapat mencapai tujuan utama. Terdapat beberapa jabatan dari level manajer ini seperti Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO), President, dan Senior Vice President.

b. *Middle Managers*

Middle managers merupakan tingkatan dari manajer yang berwenang untuk membuat perencanaan strategis yang telah disusun oleh *top manager* serta bertanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh *First-Line Managers*. Pada tingkatan ini terdapat beberapa jabatan seperti Plant Manager, District Manager, dan Regional Manager.

c. *First-Line Managers*

First-Line Managers merupakan tingkatan manajer yang berwenang menentukan keputusan operasional dalam skala jangka pendek, memberikan arahan dalam tugas harian kepada para anggota non-

manajerial. Pada tingkatan ini terdapat beberapa jabatan seperti Department Head, Foreman, Forewoman dan Supervisor.

d. Team Leaders

Team Leaders merupakan tingkatan manajer yang tidak memiliki wewenang khusus atau otoritas untuk membawahi anggota tim lainnya. Akan tetapi, berperan untuk memberikan arahan, mengkoordinerkan kerja sama tim, mencari *problem solving*, serta mewakili para anggota lain kepada *top managers*.

D. Human Resource Management

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan individu, divisi atau kelompok bidang yang melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan sumber daya manusia dalam perusahaan sebab peran SDM dalam perusahaan sebagai roda penggerak operasional perusahaan (Florea et al., 2023). Menurut Armstrong (2006) menjelaskan MSDM adalah strategi yang bersifat koheren dalam memajemen aset perusahaan berupa SDM sehingga tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai. MSDM bertujuan untuk mengelola SDM dalam perusahaan dengan memanfaatkan potensi individu sehingga memaksimalkan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan (Harney & Gubbins, 2024). MSDM berperan untuk memastikan sumber daya manusia dalam perusahaan digunakan secara maksimal. Menurut Guest (1987) mengemukakan salah satu tujuan dari MSDM untuk mencapai

komitmen yang kuat dengan perusahaan dalam memberdayakan SDM secara maksimal dengan konsisten sehingga para SDM fokus untuk mengutamakan kepentingan dari perusahaan (Armstrong, 2006).

E. Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Terdapat beberapa tahapan dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Armstrong (2006), sebagai berikut:

a. *Human Resource Planning*

Tahapan ini berkaitan dengan melakukan perencanaan terkait kebutuhan dari instansi atau perusahaan terkait SDM yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memumpuni. Menurut Bulla & Scott (1994) tahapan ini menjadi proses untuk mengidentifikasi terpenuhinya kebutuhan instansi atau perusahaan terkait SDM yang kompeten dan berkualitas. Tahapan ini menjadi penentu penempatan posisi SDM dalam perusahaan yang merujuk pada kompetensi yang memumpuni.

b. *Recruiting*

Tahapan ini berkaitan dengan kegiatan yang merekrut dan menyeleksi calon pekerja untuk bergabung dalam perusahaan sehingga mengisi posisi yang kosong. Terdapat dua jenis dari proses *recruiting* yakni *internal recruiting* dan *external recruiting*.

c. *Selecting*

Tahapan ini berkaitan dengan proses mengumpulkan berbagai informasi dari pelamar dan menentukan kandidat yang paling tepat untuk mengisi

posisi kosong dalam perusahaan.

d. Training and Development

Tahapan ini berkaitan dengan mengarahkan dan membina para karyawan baru dengan melalui pelatihan atau kegiatan semacamnya sehingga para karyawan baru terlatih dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

e. Performance Appraisal

Tahapan ini berkaitan dengan pemberian penilaian kepada karyawan terhadap hasil kerja yang telah dilakukan selama periode tertentu sebagai bahan untuk evaluasi agar kinerja dari karyawan dapat semakin ditingkatkan.

f. Compensation

Tahapan ini merupakan pemberian balas jasa atau remunerasi finansial terhadap hasil kinerja dari karyawan dengan memberikan insentif atau kompensasi yang telah disepakati pada saat tahapan seleksi.

g. Benefit

Tahapan ini berkaitan dengan pemberian balas jasa di luar kompensasi atas cuti, sakit, asuransi, dan lainnya yang menjadi kewajiban dari perusahaan dan hak dari karyawan.

2.1.2 Job satisfaction

A. Pengertian Job satisfaction

Job satisfaction merupakan suatu perasaan positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait pekerjaan yang dimilikinya sebagai bentuk pengalaman. Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan mempengaruhi kemampuan dari karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Para karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimiliki ketika berhasil menyelesaikan dan memenuhi harapan dari perusahaan (Curado et al., 2022). Menurut Wu et. al (2022) *Job satisfaction* diartikan sebagai perasaan positif baik secara afektif maupun emosional yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani sebab memenuhi keinginan dari perusahaan (Wu et al., 2022). Dengan demikian, berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan yang sifatnya positif baik secara afektif maupun emosional yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dianggap telah memenuhi harapan dari perusahaan.

B. Aspek *Job satisfaction*

Terdapat beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur *Job satisfaction* menurut (Çalışkan & Köroğlu, 2024), antaranya:

a. *Internal satisfaction*

Internal satisfaction merupakan kepuasan kerja yang berasal dari dalam individu yang berkairan dengan keinginan untuk mengembangkan diri, perasaan puas terhadap kinerja yang dilakukan, menjaga stabilitas

pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjalin hubungan interpersonal dengan para anggota lainnya.

b. External satisfaction

External satisfaction merupakan kepuasan kerja yang berasal dari luar individu atau lingkungan sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan menghasilkan perasaan puas. Perasaan ini disebabkan adanya apresiasi, dukungan dan orang sekitar, imbalan, jenjang karier yang menjanjikan, dan lainnya.

2.1.3 *Motivation*

A. *Pengertian Motivation*

Motivation merupakan dorongan yang mengakibatkan seseorang tergerak dalam melakukan sesuatu. Dalam dunia kerja, *motivation* merupakan komponen penting yang menunjang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan. Menurut Irawan et. al (2020) *motivation* merupakan keinginan yang mendorong seorang karyawan dalam menyelesaikan target pekerjaan secara maksimal (Irwan et al., 2020). *Motivation* adalah keinginan kuat karyawan yang mendorong memaksimalkan target pekerjaan (Niam & Syah, 2020). Sedangkan menurut Hasibuan (dalam Sudhana, 2023) *motivation* adalah dorongan baik dalam maupun luar individu yang menyebabkan tergerak untuk melakukan sesuatu dengan hasil yang diharapkan. Dengan demikian,

berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan dapat disimpulkan *motivation* merupakan keinginan yang mendorong baik dari dalam maupun dari luar seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga membantu perusahaan mencapai tujuan utama.

B. Faktor-Faktor *Motivation*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *motivation* menurut (Manalo & Apat, 2021), antaranya:

a. *Workplace Environment*

Workplace Environment atau lingkungan tempat kerja memiliki dampak besar terhadap motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya meningkatkan motivasi bagi para karyawan sehingga bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang sehat mempengaruhi motivasi yang dimiliki seorang karyawan sehingga produktivitas kerja semakin meningkat (Manalo & Apat, 2021).

b. *Professional Growth and Development*

Professional Growth and Development atau program pelatihan dan pengembangan berperan besar dalam menumbuhkan bahkan meningkatkan motivasi seorang karyawan. Karyawan yang berkeinginan mengembangkan diri tentunya memiliki motivasi yang tinggi dalam mengampu tanggung jawab atas pekerjaan yang dimilikinya. Dengan adanya program tersebut menunjang para

karyawan dalam mengembangkan keterampilan sehingga termotivasi untuk memberikan kinerja secara maksimal (Manalo & Apat, 2021).

c. Promotion

Promotion atau promosi jabatan merupakan faktor yang menyebabkan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada seorang karyawan untuk berpindah dari jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan manfaat yang lebih tinggi. Promosi merupakan kenaikan jabatan yang diterima karyawan setelah melakukan pencapaian kerja secara maksimal (Manalo & Apat, 2021).

d. Salary

Salary atau gaji yang diterima menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi seorang karyawan memiliki motivasi dalam bekerja. Gaji menjadi tujuan dari pekerjaan dilakukan sehingga seorang karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dengan memberikan keterampilan kepada perusahaan. Seorang karyawan cenderung memiliki motivasi yang tinggi ketika memiliki gaji yang besar (Manalo & Apat, 2021).

e. Reward & Incentives

Reward & incentives merupakan faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi dalam pekerjaan. *Reward* atau hadiah yang dimaksudkan dapat berupa materi atau non-materi. Secara materil *reward* dapat

berupa penghargaan dan lainnya dan *reward* secara non materil dapat berupa apresiasi atau pujian sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja yang dilakukan. Sedangkan *incentives* atau insentif berupa bayaran yang dibayarkan sebagai apresiasi terhadap kinerja yang memuaskan dari karyawan sehingga terus berkeinginan meningkatkan peforma kerja.

C. Aspek-Aspek *Motivation*

Terdapat beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur *motivation* menurut Gagne et. al (dalam Trépanier et al., 2023) diantaranya:

a. *Amotivation*

Amotivation merupakan kondisi seseorang yang tidak memiliki keinginan atau dorongan untuk melakukan sesuatu. Hal ini disebabkan karena adanya asumsi individu tersebut tidak memiliki kapabilitas dalam mengerjakan sesuatu. *Amotivation* terjadi karena pengalaman pada masa lalu individu yang tidak puas terhadap hasil yang diperoleh.

b. *Extrinsic Regulation-social*

Extrinsic Regulation-social merupakan motivasi yang berasal dari luar diri individu yang mengedepankan pada keinginan individu melakukan pekerjaan sebab mendapat pengakuan dan penerimaan dari lingkungan sosial.

c. *Extrinsic Regulation-material*

Extrinsic Regulation-material merupakan motivasi yang berasal dari luar sehingga individu terdorong melakukan sesuatu karena adanya imbalan secara material seperti hadiah, uang, penghargaan, dan lainnya yang menyebabkan individu tersebut merasa puas.

d. *Intrinsic motivation*

Intrinsic motivation merupakan motivasi yang muncul dari individu untuk melakukan sesuatu atau kegiatan karena kegiatan tersebut yang berupa rasa ingin tahu yang besar, merasa tertantang, dan keinginan untuk pengembangan diri.

e. *Identified regulation*

Identified regulation merupakan motivasi yang berasal dari luar, tetapi lebih terinternalisasikan sehingga menjadikan dorongan dalam melakukan sesuatu tersebut sebagai bagian dari diri atau kebutuhan pribadi.

f. *Introject regulation*

Introject regulation merupakan motivasi yang berasal dari luar individu disebabkan karena tuntutan atau harapan dari lingkungan sosial sehingga mengharuskan individu tersebut melakukan sesuatu.

2.1.4 *Leadership*

A. Pengertian *Leadership*

Leadership merupakan rangkaian kegiatan yang disebabkan dari interaksi antara pemimpin dengan para anggota yang telah diatur secara

terstruktur sehingga menciptakan kerja sama dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Drescher & Drescher (dalam Alqhaiwi et al., 2023) *leadership* merupakan kekuatan yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada para anggota sehingga mendukung untuk terus berkembang dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Prasetyo et. al (2021) mengemukakan *leadership* adalah kemampuan khusus yang dimiliki dalam memimpin, membina, mengarahkan, mengkoordinasi, dan memotivasi para anggota agar dapat memenuhi ekspektasi dari perusahaan dengan memberikan kinerja secara maksimal. Dengan demikian, berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan dapat disimpulkan *leadership* merupakan keahlian yang dimiliki seseorang dalam bertanggung jawab terhadap para anggota dengan membina dan memimpin sehingga para anggota dapat memenuhi ekspektasi perusahaan dengan memberikan kinerja secara maksimal.

B. Jenis-jenis *Leadership*

Terdapat beberapa jenis dari *leadership* yang dipaparkan oleh Demirtas et. al (2020), antaranya:

a. *Transformasional leadership*

Transformasional leadership merupakan jenis dari *leadership* yang menekankan terhadap kebutuhan antara dua belah pihak. Jenis dari *leadership* ini berfokus pada hubungan antara pimpinan dan bawahan yang menjadikan kebutuhan sebagai dasar dari *leadership* yang digunakan. Gaya *leadership* ini memiliki pandangan ke depan sehingga

terus melakukan perusahaan agar rencana dan target yang diinginkan dapat tercapai.

b. Democratic leadership

Democratic leadership atau kepemimpinan demokratis merupakan jenis dari *leadership* yang mengedepankan kepentingan dari para anggota sehingga tidak hanya berfokus pada memberikan perintah, tetapi mengikutsertakan para anggota aktif terlibat mengambil keputusan dan memberikan ruang dalam berpendapat (Manalo & Apat, 2021). *Leadership* jenis ini menjadikan para anggota sebagai rekan untuk berdiskusi sehingga mampu berkoordinasi dan menjalin kerja sama tim secara maksimal antara pimpinan dengan anggota.

c. Laissez-faire leadership

Laissez-faire leadership atau kepemimpinan tidak peduli merupakan jenis *leadership* yang pasif dalam memimpin sehingga kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dari para anggota bahkan mangkir dari tugas yang diberikan. *Laissez-faire leadership* cenderung membebaskan para anggota dalam bertindak sehingga tak jarang para anggota kesulitan dalam mengatasi permasalahan atau kendala pekerjaan (Manalo & Apat, 2021).

d. Autocratic leadership

Autocratic leadership merupakan jenis *leadership* yang menekankan perintah mutlak sebagai sistem memimpin sehingga interaksi yang

terjalin satu arah. Jenis *leadership* ini menjadikan para anggota pasif sebab tidak memiliki kebebasan dalam mengaktualisasikan diri. Dengan demikian, pemimpin dengan jenis *leadership* ini berperan besar dalam memberikan arahan, membuat keputusan, menentukan, bahkan bertindak (Manalo & Apat, 2021).

C. Aspek *Leadership*

Terdapat beberapa aspek dari *leadership* yang digunakan untuk mengukur *leadership* menurut (Schaufeli, 2021), antaranya:

a. *Strengthening* (penguatan)

Strengthening merupakan aspek *leadership* yang berkaitan dengan kemampuan dari seorang pemimpin dalam melahirkan lingkungan kerja yang nyaman dan aman dengan melibatkan para anggota dengan membangun komunikasi dua arah, berfokus pada pengembangan diri, pemberian apresiasi terhadap kinerja anggota, dan mengedepankan kesejahteraan anggota.

b. *Connecting* (penghubung)

Connecting merupakan aspek *leadership* yang mengharuskan sang pemimpin sebagai jembatan yang mengubung antar anggota dengan melakukan komunikasi dua arah, membentuk tim kolaborasi, memberikan dukungan sosial, dan berinteraksi dengan hangat.

c. *Empowering* (pemberdayaan)

Empowering berkaitan dengan pemimpin harus berinisiatif dan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan kesejahteraan anggota. Pemimpin harus memberikan dukungan dan masukan sehingga para anggota dapat berkembang secara maksimal.

d. *Inspiring* (menginspirasi)

Inspiring merupakan aspek *leadership* yang menekankan pada pemimpin harus menjadi sosok yang menjadi panutan dan figur yang ditiru oleh para anggota sehingga terinspirasi dan termotivasi.

2.1.5 *Organizational culture*

A. Pengertian Organizational Culture

Organizational culter merupakan suatu sistematika, budaya, kebiasaan, dan lainnya yang dianut oleh para anggota dalam suatu perusahaan. Menurut Prasetyo et. al (2021) *Organizational culture* adalah suatu sikap, kebiasaan, atau cara pandang yang sama dari para anggota sehingga membentuk kesatuan yang mengarahkan pada keinginan untuk berkembang agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai (Prasetyo et al., 2021). Menurut Robbins & Judge (dalam Irfvan et al., 2019) *organizational culter* merupakan suatu sistem yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan yang terbentuk dari beranekaragam latar belakang sehingga membentuk kesatuan. Dengan demikian, berdasarkan beberapa definisi yang dipaparkan dapat

disimpulkan *Organizational culture* merupakan segala sesuatu baik sikap, rutinitas, atau cara pandang yang dianut oleh para anggota dalam perusahaan sehingga membentuk keseragaman yang menunjang tercapainya tujuan dari perusahaan.

B. Faktor *Organizational culture*

Menurut Robbins & Judge (dalam Coghlan, 2024) beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational culture*, antaranya:

a. *Observed behavioral regularities*

Observed behavioral regularities berkaitan dengan segala sesuatu perbuatan yang dilakukan oleh anggota dan dapat diamati. perbuatan yang dimaksudkan berupa interaksi yang tercipta sehingga menjadi suatu rutinitas seperti istilah yang biasa digunakan, bahasa, atau lainnya.

b. *Norms*

Norms berkaitan dengan tata cara dalam bertindak atau pedoman yang dianut oleh sekelompok masyarakat atau daerah tertentu sehingga menjadi landasan dalam melakukan suatu pekerjaan.

c. *Dominant values*

Dominant values berkaitan dengan nilai inti yang dipercayai oleh anggota dalam suatu perusahaan atau organisasi seperti efisiensi, efektifitas, produktivitas, dan lainnya dengan tujuan menunjang tercapainya tujuan dari perusahaan.

d. Philosophy

Philosophy berkaitan dengan kebijakan atau aturan yang berlaku sebagai keyakinan yang dianut oleh perusahaan sehingga diterapkan kepada para anggotanya agar tercipta harmonisasi yang baik dalam lingkungan kerja.

e. Rules

Rules berkaitan dengan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis yang harus diikuti dan sifatnya mengikat dengan tujuan menjadi pedoman bagi para anggota bertindak.

f. Organization climate

Organization climate berkaitan dengan keseluruhan yang tergambar dan tersampaikan dengan interaksi yang terjalin antar anggota serta tata letak dari ruangan yang digunakan untuk bekerja.

C. Aspek Organizational culture

Terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur *Organizational culture* menurut Tang et al. (dalam Sirikrai, 1938), antaranya:

a. Family orientation / Loyalty

Family orientation / Loyalty berkaitan dengan nilai yang dianut dalam perusahaan terkait hubungan interpersonal para anggota yang mengedepankan loyalitas, kebersamaan, memberikan dukungan emosional, mengapresiasi kinerja, dan kekeluargaan.

b. *Open communication*

Open communication berkaitan dengan para anggota dalam perusahaan menjalin komunikasi dua arah sehingga saling terbuka dan memberikan kesempatan antara satu dengan lain.

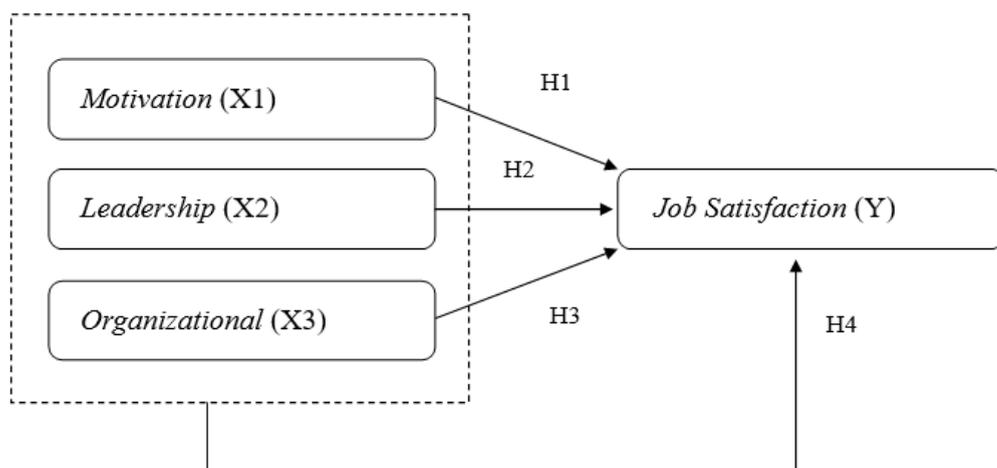
c. *Team approach*

Team approach berkaitan dengan menjalin kerja sama tim antar para anggota sehingga menyelaraskan tujuan para anggota untuk mencapai tujuan dari perusahaan. *Team approach* berfokus pada pembagian peran dan tugas, berfokus pada satu tujuan yang sama, saling membantu dan melengkapi, serta menjalin komunikasi secara kondusif.

d. *Knowledge of managers*

Knowledge of managers berkaitan dengan urgensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer atau pemimpin terkait wawasan dan keterampilan dasar sehingga dapat menciptakan budaya dalam perusahaan yang sehat dan nyaman bagi para anggota.

2.2 Hipotesis Penelitian



Gambar 2. 1 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban yang sifatnya sementara yang dibuat berdasarkan teori dan kajian literatur yang relevan sehingga tidak mewakili kondisi sebenarnya dari penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2016). Dengan demikian, terdapat beberapa hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian, sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh *motivation* terhadap *Job satisfaction*

Job satisfaction merupakan perasaan yang sifatnya positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya sehingga berdampak pada kinerja yang maksimal. *Job satisfaction* dirasakan ketika karyawan merasa puas terhadap capaian kerja sehingga mendapat apresiasi atas capaian tersebut. Menurut Rabobbins & Judge (dalam Coghlan, 2024) *Job satisfaction* dipahami sebagai perasaan puas atas pekerjaan yang ditandai dengan capaian yang berhasil didapat sehingga mendapatkan apresiasi terhadap capaian tersebut. *Job satisfaction* dapat dicapai dengan dipengaruhi oleh motivasi yang kuat. *Motivation* merupakan dorongan dari dalam atau luar individu sehingga berkeinginan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki agar mendapat hasil yang maksimal. Dengan demikian, *Job satisfaction* dipengaruhi oleh *motivation*. Sebagaimana beberapa temuan terdahulu diketahui bahwa terdapat pengaruh dari *motivation* terhadap *Job satisfaction* (Christian & I Gede, 2024; Niam & Syah, 2020; Sudhana, 2023). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 “Terdapat pengaruh dari *motivation* terhadap *Job satisfaction* pada

karyawan di PT. Angkasa Pura Indonesia”

2.2.2 Pengaruh *leadership* terhadap *Job satisfaction*

Bagi seorang karyawan *Job satisfaction* menjadi suatu konsep yang harus dicapai agar memaksimalkan kinerja terhadap perusahaan. Seorang karyawan dengan *Job satisfaction* yang tinggi memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan (Hamsal et al., 2022). Agar seorang karyawan memiliki *Job satisfaction* terhadap pekerjaannya salah satunya ditentukan dengan pemimpin yang memberikan arahan kepada para anggota (Demirtas & Karaca, 2020). Oleh karena itu, *leadership* berperan penting dalam menunjang karyawan agar memiliki *Job satisfaction* terhadap perusahaan. *Leadership* merupakan komponen yang berperan bagi kemajuan perusahaan. *Leadership* yang baik memberikan dampak positif bagi anggota sehingga para anggota merasa puas. Dengan demikian, secara tidak langsung berdampak pada tercapainya tujuan dari perusahaan karena kinerja yang maksimal dari karyawan. Sebagaimana beberapa temuan terdahulu diketahui bahwa terdapat pengaruh dari *leadership* terhadap *Job satisfaction* (Bregenzer et al., 2020; Hamsal et al., 2022; Irwan et al., 2020). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 “Terdapat pengaruh dari *leadership* terhadap *Job satisfaction* pada karyawan di PT. Angkasa Pura Indonesia”

2.2.4 Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Job satisfaction*

Dalam mencapai *Job satisfaction* tentunya diperlukan beberapa faktor sehingga para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Karyawan yang memiliki *Job satisfaction* tentunya akan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *Job satisfaction* yakni *Organizational culture*. *Organizational culture* merupakan kebiasaan berupa sistematis, istilah, atau nilai yang dianut oleh para anggota sehingga membentuk kesamaan agar tujuan dari perusahaan tercapai. Oleh karena itu, *Job satisfaction* dapat tercapai salah satunya dengan *Organizational culture* yang positif. Sebagaimana beberapa temuan terdahulu diketahui bahwa terdapat pengaruh dari *organizational culture* terhadap *job satisfaction* (Hamsal et al., 2022; Sudhana, 2023). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 “Terdapat pengaruh dari *Organizational culture* terhadap *Job satisfaction* pada karyawan di PT. Angkasa Pura Indonesia”

2.2.4 Pengaruh *Motivation*, *Leadership*, dan *Organizational culture* terhadap *Job satisfaction*

Job satisfaction merupakan perasaan yang sifatnya positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya sehingga berdampak pada kinerja yang maksimal. *Job satisfaction* dirasakan ketika karyawan merasa puas terhadap capaian kerja sehingga mendapat apresiasi atas capaian tersebut. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya *Job satisfaction* yakni *motivation*, *leadership*, dan *Organizational culture*. *Motivation* merupakan dorongan dari dalam atau luar individu sehingga berkeinginan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki agar mendapat hasil yang maksimal (Christian & I Gede, 2024). Agar seorang karyawan

memiliki *Job satisfaction* terhadap pekerjaannya salah satunya ditentukan dengan pemimpin yang memberikan arahan kepada para anggota (Demirtas & Karaca, 2020). *Organizational culture* merupakan kebiasaan berupa sistematis, istilah, atau nilai yang dianut oleh para anggota sehingga membentuk kesamaan agar tujuan dari perusahaan tercapai (Hamsal et al., 2022; Sudhana, 2023). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 “Terdapat pengaruh dari *motivation, leadership, dan Organizational culture* terhadap *Job satisfaction* pada karyawan di PT. Angkasa Pura Indonesia”

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Publikasi	Judul	Hasil	Manfaat
(Christian & I Gede, 2024)	<i>Asean International Journal of Business</i>	“Analysis of <i>Job satisfaction</i> Through <i>Motivation, Leadership and Organizational Commitment</i> ”	<i>Motivation, leadership, organizational commitment</i> berpengaruh secara signifikan bagi <i>Job satisfaction</i> di PT Rittindo in Bekasi	“Menjadi acuan bagi peneliti mendatang terkait <i>motivation, leadership, dan organizational culture</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> ”

(Sudhana, 2023)	<i>DIJBM</i>	“Leadership, Organizational Culture, And Work <i>Motivation</i> on Employee Performance With <i>Job satisfaction</i> As An Intervening Variable”	“ <i>Motivation, leadership, organizational culture</i> berpengaruh secara positif bagi <i>Job satisfaction</i> ”	“Menjadi acuan bagi peneliti mendatang terkait <i>motivation, leadership, dan organizational culture</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> ”
(Hamsal et al., 2022)	<i>European Journal of Business and Management Research</i>	“Influence of <i>Leadership, Motivation, Organizational Culture</i> on Work Satisfaction and Teacher Satisfaction in Dayun District, Siak District”	<i>Motivation, leadership, organizational culture</i> berpengaruh secara positif bagi <i>Job satisfaction</i> dan kepuasan guru di Dayun District	“Menjadi acuan bagi peneliti mendatang terkait <i>motivation, leadership, dan organizational culture</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> ”