

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Arif Yusuf Hamali (2018), “MSDM merujuk pada pendekatan strategis terhadap pengelolaan keterampilan, motivasi, pengembangan, dan organisasi SDM”. Prasadja Ricardianto (2018), “MSDM ialah disiplin atau metode untuk mengelola hubungan dan peran SDM secara optimal dan efektif serta bisa dipergunakan hingga mencapai tujuan perusahaan, staf dan rakyat”. H. Suparyadi (2015), “MSDM ialah sistem yang dirancang untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan dengan tujuan agar mereka dapat berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan dan target perusahaan”. Menurut Bray dan Rue (2015), “MSDM ialah desain kegiatan yang mencakup pengadaan dan pengorganisasian SDM”. Menurut Mangkunegara (2016), “MSDM artinya proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap penyediaan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta manajemen pemisahan tenaga kerja dilakukan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi”.

2.1.1.1. Fungsi Manajemen SDM

a. Perencanaan

Fungsi ini dilakukan dalam rangka mengkaji, menelaah, dan mengamati kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan jumlah karyawan dan bidang keahlian yang dibutuhkan. Proses analisis jabatan, seleksi karyawan, serta pembagian tugas merupakan bagian dari fungsi ini.

b. Rekrutmen hingga Pemberhentian

Manajemen SDM memiliki tanggung jawab atas seluruh tahapan proses dari rekrutmen hingga pengakhiran hubungan kerja dengan karyawan secara adil. Ini termasuk perencanaan rekrutmen, seleksi kandidat, proses orientasi, dan terminasi kerja, yang semuanya harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

c. Pengupahan Tunjangan

Penggajian yang dianggap berhasil bagi karyawan ialah hasil dari pendekatan yang adil dan seimbang, di mana pembayaran kepada karyawan yang memiliki jabatan serupa di satu perusahaan disesuaikan dengan kewajaran dan keadilan. Terdapat harmoni antara upah yang diberikan untuk pekerjaan yang berbeda di dalam perusahaan.

d. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier

Melakukan evaluasi kinerja secara rutin bermanfaat untuk menilai sejauh mana perkembangan kemampuan karyawan telah tercapai. Pada saat yang bersamaan, diberikan peluang untuk kemajuan karir bagi karyawan yang memenuhi persyaratan, sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan keterampilan mereka.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan MSDM, menurut Veithzal Rivai (2015), ialah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk semua posisi di perusahaan.
- b. Menjamin adanya jumlah tenaga kerja yang mencukupi untuk kebutuhan saat ini dan proyeksi masa depan untuk memastikan setiap posisi pekerjaan terpenuhi.
- c. Mencegah kesalahan manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mencegah ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja.
- e. Memberikan pedoman dalam pengambilan keputusan
- f. Menyusun prosedur mutasi karyawan.
- g. Merupakan dasar dalam penilaian kinerja karyawan.

2.1.2. Pengertian Budaya dan Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya

EB Tylor (1871), “Budaya adalah sebuah entitas kompleks yang mencakup pengetahuan, keyakinan, seni, etika, hukum, tradisi, norma, serta beragam kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh oleh individu sebagai anggota masyarakat”. Menggunakan istilah lain, kebudayaan merangkum seluruh dipelajari/dikuasai orang menjadi bagian dari komunitasnya. Ini mencakup seluruh pola sikap normatif yang diperoleh melalui pembelajaran. Hal ini meliputi cara-cara berpikir, perasaan, dan bertindak yang beragam. Memasyarakatkan alam, menghargai manusia, dan memperbaiki hubungan antar individu serta manusia dengan lingkungannya menjadi satu kesatuan yang tak dapat dipisahkan. Schein (1992), “budaya adalah serangkaian keyakinan dasar yang timbul atau berkembang di dalam suatu kelompok saat mereka belajar menghadapi konflik, beradaptasi dengan lingkungan luar, dan berinteraksi di dalam lingkungan internal mereka”. Sehingga, menginstruksikan anggota baru tentang cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir serta memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan persoalan tersebut.

2.1.2.2. Pengertian Organisasi

Robbins (1994), “Organisasi adalah sebuah entitas sosial yang terorganisir dengan sengaja, memiliki batasan yang jelas terdefinisi, dan beroperasi secara berkelanjutan untuk mencapai satu atau lebih tujuan bersama”. Hasibuan (2011), “Organisasi adalah struktur formal yang terdiri dari sekelompok individu yang terorganisir dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”. Menurut Darmono (2009), “organisasi didefinisikan sebagai kelompok orang secara sadar

berusaha mencapai tujuan bersama. Akibatnya, organisasi terus berkembang dan dinamis”. Jika sebuah organisasi tidak mengalami pertumbuhan, seiring waktu, organisasi tersebut akan meredup dan akhirnya kehilangan aktivitasnya.

2.1.2.3. Pengertian Budaya Organisasi

Basir (2003), “membangun budaya yang mampu menginspirasi anggota untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi merupakan tugas yang kompleks”. Memang pada dasarnya manusia mempunyai ciri-ciri perilaku yang berbeda-beda tergantung pada tingkat kebutuhannya. Selanjutnya dijelaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat terjadi jika ada perbedaan atau perbedaan pendapat antara anggota dan pemimpin tentang budaya yang diharapkan dan dirasakan. Akibatnya, ini dapat menyebabkan penyalahgunaan hak dan kewajiban, yang gilirannya menyebabkan organisasi tidak mencapai tujuan yang diinginkannya. Seiring dengan perkembangan dan perubahan organisasi, masalah ini akan semakin meningkat terhadap perubahan lingkungan, menyebabkan anggota sering kehilangan identitas individunya sehingga semakin sulit bagi pemimpin untuk memenuhi kebutuhan anggota organisasi pada saat yang bersamaan. Menurut Campbell et al. (2006), “Budaya organisasi adalah atribut yang membedakan suatu organisasi dari yang lain, memengaruhi individu di dalamnya, dan cenderung persisten dalam jangka waktu tertentu”. Sementara Lafolette (2005) mengatakan bahwa "budaya organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang kondisinya bervariasi dari satu tempat ke

tempat lain”. Budaya akan dialami seseorang ketika masuk dalam lingkungan organisasi.

2.1.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Sunarto (Riani, 2011) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki banyak fungsi, seperti menjadi organisasi yang lebih baik, menjadi integrator, menjadi identitas organisasi, menjadi motivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi, memiliki kualitas, dan menjadi pedoman gaya manajemen.

2.1.2.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins menyatakan dalam Wibowo (2011) bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi:

1. Inovasi dan risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil (orientasi manfaat)
4. Orientasi terhadap orang
5. Orientasi pada tim
6. Agresifitas
7. Stabilitas

2.1.2.6. Manfaat Budaya Organisasi

Keberlanjutan suatu organisasi sangat bergantung pada budayanya. Suatu organisasi dapat menggunakan budayanya untuk menjadi daya saing dalam menangani masalah dan perubahan. Ada beberapa manfaat dari budaya organisasi, menurut Wibowo (Prawironegoro dan Utari, 2016):

- a. Memengaruhi perilaku karyawan karena penyatuan nilai-nilai inti dan perilaku yang diharapkan.
- b. Setiap organisasi harus memiliki budaya yang kuat dalam sistem dan operasionalnya karena masing-masing memiliki peran unik.
- c. Dengan menciptakan rasa identitas pada anggotanya, maka anggota organisasi dengan budaya yang solid akan membuatnya menjadi prominent atau menonjol.

2.1.2.7. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018), beberapa indikator budaya organisasi ialah:

- a. Pelaksanaan Norma
- b. Pelaksanaan nilai-nilai
- c. Kepercayaan
- d. Pelaksanaan Kode Etik

2.1.3. Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Dari sisi Bahasa kepemimpinan ialah *leadership* yang berasal dari kata *leadr*. Kata itu muncul pada abad ke-14, sedangkan kata *leadership* muncul belakangan, yakni sekitar abad ke-18. Kepemimpinan merupakan generalisasi rangkaian perilaku kepemimpinan dan konsep kepemimpinan yang menekankan pada latar belakang sejarah, munculnya kepemimpinan, ciri-ciri esensial pemimpin, tugas esensial pemimpin, dan etika profesi kepemimpinan. Henry Pratt dan Dr. Kartini Kartono (2016), “Pemimpin adalah individu yang memimpin dengan mengambil inisiatif dalam interaksi sosial, dengan mengatur, mengarahkan, atau mengendalikan upaya atau

tindakan orang lain, baik itu didasarkan pada keunggulan individu, kekuasaan, atau posisi”. Dan seseorang yang memimpin melalui kualitas persuasifnya dan penerimaan sukarela dari pengikutnya. Kepemimpinan pada dasarnya ialah kemampuan seseorang untuk mengembangkan, memimpin, memotivasi untuk bersama-sama mencapai tujuan. Kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap semangat kerja, kepuasan kerja, keselamatan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama kinerja keseluruhan organisasi. Keterampilan dan orientasi sangat penting untuk kinerja organisasi. Kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin yang bermaksud mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga pekerjaannya mencapai tujuan bersama. Pengaruh yang didasarkan pada kemampuan dan bakat individu, kepemimpinan memotivasi dan mendorong individu lain untuk mencapai tujuan bersama (Karton, 2013)

Kepemimpinan ialah serangkaian kegiatan struktural yang terdiri dari kemampuan untuk mengubah perilaku individu atau sikap orang lain dalam kondisi khusus, untuk menginspirasi kerjasama dalam pencapaian tujuan bersama (Suarto, 2012). Yuki dalam Sunyoto (2015), “kepemimpinan ialah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi individu lainnya, memimpin, memperlancar kegiatan organisasi”. Bagaimana seorang kepala menggerakkan dan memotivasi anggota timnya agar bekerja bersama secara efektif dan produktif demi pencapaian tujuan organisasi dikenal sebagai kepemimpinan, Hasibuan (2011). Dari berbagai definisi yang berbeda dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah perilaku yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain berdasarkan tujuan yang sama.

2.1.3.2. Teori Kepemimpinan

Ahli-ahli memberikan definisi yang bervariasi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut, namun masing-masing teori menekankan bahwa suatu perusahaan memerlukan pimpinan yang handal dan bertanggung jawab agar berhasil melaksanakan visi dan misi perusahaan. Robbins dan Judge (2015), “Teori Perilaku Kepemimpinan berkembang sebagai respons terhadap kekurangan dalam Teori Sifat yang dianggap tidak dapat menjelaskan secara memadai efektivitas kepemimpinan serta dinamika hubungan antar manusia”. Menurut teori ini, kinerja kelompok dipengaruhi secara langsung oleh perilaku seorang pimpinan. Pimpinan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tujuan memengaruhi orang lain secara efektif.

Teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan :

- a) Pendapat dan deskripsi
- b) Metodologi
- c) Interpretasi yang diberikan
- d) Kesimpulan yang dibuat

2.1.3.3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Nawawi dalam Busro (2018), lima fungsi utama kepemimpinan adalah:

1. Fungsi Instruktif

Seorang pimpinan mempunyai peran, memberikan instruksi tentang apa yang perlu dilakukan, bagaimana menyelesaikan tugas dan kapan melakukan pekerjaan tersebut.

2. Fungsi Konsultatif

Pimpinan mempunyai peran sebagai penasihat sebelum membuat keputusan, dia aktif mendengarkan dan mempertimbangkan masukan dari bawahannya.

3. Fungsi Partisipatif

Pimpinan memiliki fungsi partisipatif, yang mendorong staf untuk terlibat dalam proses menuju pencapaian tujuan.

4. Fungsi Delegasi

Pimpinan dapat memberikan kepercayaan dan wewenang pada bawahannya dalam menangani tugas tertentu.

5. Fungsi Pengendalian

Kemampuan untuk mengawasi setiap langkah atau pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya, sehingga tetap sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.4. Ciri - Ciri Kepemimpinan

Menurut Affandi (2018) ada enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan antara lain :

1. Dorongan
2. Kehendak untuk Memimpin
3. Kejujuran dan Integritas
4. Kepercayaan Diri
5. Kecerdasan
6. Pengetahuan tentang Pekerjaan

2.1.3.5. Indikator Kepemimpinan

Menurut I Nyoman Jaka A.W (2013) menyatakan ada empat indikator kepemimpinan :

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap hubungan kemanusiaan

2.1.4. Kompensasi

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Pada prinsipnya, setiap individu menginginkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam hidup. Peningkatan apresiasi terhadap kerja keras dan loyalitas karyawan menyebabkan organisasi memberikan penghargaan kepada mereka dengan memberikan kompensasi atas prestasi kerja yang telah dicapai. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dapat melalui pemberian kompensasi untuk mendorong karyawan menyelesaikan tugas dengan penuh semangat. Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan kepuasan karyawan. "Kompensasi dapat dipahami sebagai bentuk imbalan kinerja yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi dan hasil kerja mereka untuk organisasi," kata Enny (2019). Penghargaan dapat bersifat tidak langsung, tetapi kompensasi dapat bersifat finansial langsung atau tidak langsung. Akbar et al. (2021), "Kompensasi merujuk pada segala jenis keuntungan finansial dan imbalan yang diakui oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja mereka". Sutrisno (2017), "Kompensasi adalah aspek krusial dalam MSDM".

Berdasarkan pemahaman di atas, disimpulkan kompensasi ialah salah satu aspek penting dari manajemen dengan memberikan kelayakan kepada karyawan sebagai upah berdasarkan kinerja dan kontribusinya pada organisasi.

2.1.4.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Mangkunegara (2017), "bentuk kompensasi pegawai ada dua yaitu,

1. Kompensasi langsung

- a. Upah diberikan dalam bentuk finansial dan biasanya berdasarkan jam kerja, harian, atau setengah hari.
 - b. Gaji adalah kompensasi moneter yang diberikan secara bulanan
2. Kompensasi tidak langsung
- a. Benefit adalah nilai finansial yang diberikan kepada karyawan dan dapat diidentifikasi dengan cepat.
 - b. Pelayanan adalah nilai finansial yang diberikan kepada karyawan yang sulit untuk ditentukan dengan jelas.

Edison et al (2017), "Kompensasi terdiri dari kompensasi yang bersifat standar dan kebijakan kompensasi". Pembagian kompensasi ini dilakukan berdasarkan perilaku yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Akbar et al (2021), "Kompensasi eksternal dan internal". Imbalan internal dalam suatu organisasi datang dalam bentuk pengakuan, yang memberikan peluang untuk kemajuan dan penghargaan dalam pekerjaan.

2.1.4.3. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) tujuan pemberian kompensasi diantaranya ialah:

1. Ikatan Kerja Sama

Suatu ikatan kerjasama antara bos dan karyawan dapat dibangun dengan memberikan kompensasi kepada karyawan. Dalam hal ini, bos atau pimpinan harus memberikan kompensasi sesuai dengan kesepakatan, dan karyawan harus melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

2. Kepuasan Kerja

Gaji memungkinkan karyawan untuk memuaskan kebutuhan egois mereka untuk mencapai status fisik, sosial, dan kepuasan kerja.

3. Motivasi

Dengan memberikan kompensasi yang tinggi maka pegawai dapat mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

4. Stabilitas Karyawan

Stabilitas karyawan lebih terjamin dengan pemberian kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan wajar.

5. Disiplin

Pemberian kompensasi yang cukup tinggi meningkatkan kedisiplinan pegawai. Karyawan menyadari tanggung jawab mereka dan mematuhi peraturan yang berlaku.

2.1.4.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Hasibuan (2020) menyatakan bahwa berikut adalah komponen yang mempengaruhi kompensasi:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Dalam hal ini, tingkat kompensasi akan lebih rendah jika ada lebih banyak penawaran daripada lowongan, dan sebaliknya, tingkat kompensasi akan lebih tinggi jika ada lebih sedikit penawaran daripada lowongan.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Dalam hal ini besaran kompensasi akan tinggi apabila perusahaan atau organisasi mempunyai kemampuan dan keinginan untuk memberikan kompensasi yang baik. Sebaliknya, jika suatu perusahaan hanya memberikan kompensasi yang rendah, tingkat kompensasi berikutnya akan lebih tinggi.

3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Karyawan baik maka imbalan yang diterima akan tinggi, dan sebaliknya jika produktivitas karyawan buruk maka imbalan yang diterima akan rendah.

4. Biaya Hidup

Tinggi rendahnya tingkat kompensasi ditentukan oleh biaya hidup. Semakin tinggi biaya hidup di suatu daerah maka semakin tinggi pula tingkat pendapatan kompensasinya.

5. Kondisi Perekonomian Nasional

Besar kecilnya kompensasi yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya mungkin juga disebabkan oleh kondisi perekonomian pada saat itu. Jika perekonomian baik, maka imbalannya tinggi, namun jika perekonomian buruk, imbalannya rendah.

2.1.4.5. Indikator Kompensasi

Terdapat beberapa indikator kompensasi menurut (Sinambela, 2016) yaitu sebagai berikut :

1. Upah dan Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil suatu proses setelah ditetapkan oleh suatu perjanjian atau persetujuan tertentu, dan dinilai dalam periode waktu yang spesifik. Sutrisno (2016), “Kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, jam kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan”. “Kinerja didefinisikan sebagai hasil kualitatif dan kuantitatif yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya”, kata Mangkunegara (2017). Fahmi (2017), “Kinerja adalah hasil dari proses yang diukur berdasarkan perjanjian atau ketentuan”. Torang (2014),

“Kinerja adalah kualitas kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi penting, serta norma, standar, dan praktik yang telah ditetapkan atau diterapkan oleh organisasi.”

Peneliti mengambil kesimpulan dari teori-teori yang disebutkan di atas kinerja ialah hasil dari proses kerja yang melibatkan beberapa elemen yang harus dilalui oleh seorang karyawan. Mereka juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri. Oleh karena itu, kinerja merupakan faktor penting bagi kemajuan dan kemunduran organisasi. Dengan demikian kinerja mencerminkan bagaimana suatu organisasi bergerak ke arah yang benar, atau sekadar berada di jalur yang benar.

2.1.5.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja diperlukan guna mengidentifikasi kinerja karyawan. Menurut Sastrohadiwiryo (2002), “penilaian kinerja yang dilakukan dalam menilai kinerja karyawan dengan membandingkan prestasi kerja dan kinerjanya dalam kurun waktu tertentu”. Mathis & Jacson (2006), “penilaian kinerja adalah proses menilai sejauh mana seorang karyawan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, menggunakan serangkaian kriteria, dan memberikan umpan balik kepada karyawan tersebut”.

2.1.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja, menurut Mangkunegara (2017) Sunyoto (1999) ialah

1. Untuk memperluas pemahaman karyawan
2. Mendokumentasikan dan menghargai kinerja seorang karyawan dengan tujuan mendorong mereka untuk meningkatkan atau mempertahankan tingkat prestasi yang sama.
3. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk berbagi tujuan mereka dan meningkatkan motivasi mereka terhadap pekerjaan yang sedang mereka lakukan.

4. Menciptakan target masa depan yang memotivasi karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka.
5. Menilai rencana implementasi dan pengembangan yang memenuhi persyaratan pelatihan

2.1.5.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Harvard, penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Menginisiasi transformasi dalam budaya organisasi.
2. Menentukan tujuan dan sasaran masa depan.
3. Targetkan orang yang tidak dapat dicapai untuk dipecah di masa mendatang.
4. Menguraikan tugas-tugas yang menuntut suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Meninjau kinerja yang lalu untuk tujuan evaluasi dan penetapan kompensasi.
6. Mendapat kesenangan khusus.
7. Menyetujui tujuan gaji.
8. Mengenali kekuatan dan membuat rencana untuk memperkuatnya.
9. Setelah diskusi evaluasi, menjalin diskusi konstruktif tentang kinerja dapat dilanjutkan.
10. Mengembangkan komunikasi saat ini antara manajer dan bawahannya
11. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama, tetapi tidak melakukan bisnis berdasarkan penilaian.

2.1.5.5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Maryati (2021) mengemukakan beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas Kerja

2. Kuantitas Kerja
3. Pelaksanaan Tugas
4. Tanggung Jawab

2.1.6. Kepuasan kerja

2.1.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai banyak aspek, aspek memuaskan atau aspek kurang memuaskan. Dalam kebanyakan kasus, kepuasan kerja hanya merupakan hasil perbandingan dalam berbagai kondisi, dan tidak bersifat mutlak atau tidak terbatas. Seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya atau tidak puas pada pekerjaannya. Perbedaan dalam sikap individu terhadap pekerjaan mereka mencerminkan tingkat kepuasan mereka dalam menghabiskan waktu di tempat kerja dan aspirasi mereka untuk masa depan.

Menurut para ahli, ada beberapa definisi kepuasan kerja, Wibowo (2015), “Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja yang terkait, diukur sebagai penilaian positif”. Davis dalam Mangkunegara (2017), “Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif yang dapat mendukung atau tidak mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya”. Stephen Robbins (2003), “Istilah Kepuasan kerja merujuk pada bagaimana seseorang melihat pekerjaan mereka”. Mereka yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan rendah, masing-masing, menunjukkan bahwa mereka memiliki pandangan negatif mengenai pekerjaan mereka. Usman (2011), “kepuasan kerja ialah terpenuhi seluruh kebutuhan seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada suatu waktu tertentu”.

Dari beberapa pengertian di atas, kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi subjektif yang dirasakan oleh seorang karyawan saat bekerja, yang mencakup apakah pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi individu mereka, serta menyebabkan perasaan senang atau tidak senang.

2.1.6.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Blum dalam As'ad (2001), faktor kepuasan, menurut Edy Sutrisno (2014) ialah :

1. Faktor Individu: umur, kesehatan, karakter, dan harapan.
2. Faktor Sosial: hubungan keluarga, pandangan pekerja, kebebasan politik, dan hubungan masyarakat.
3. Faktor utama dalam pekerjaan: gaji, pengawasan, keselamatan, kondisi kerja, dan peluang maju.

Ada empat komponen kepuasan kerja, menurut Edy Sutrisno (2014), menurut Brown & Ghiselli (1950):

1. Kedudukan
2. Pangkat
3. Jaminan finansial dan sosial
4. Mutu Pengawasan

2.1.6.3. Teori - Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja Mangkunegara (2005) :

1. Keseimbangan (*Equity Theory*)

Adams-Wexley dan Yuk membuat teori ini, "komponen utama teori input ialah nilai yang diberikan oleh karyawan ketika melakukan suatu pekerjaan". *Outcome* ialah

setiap nilai yang diterima dari karyawan. *Comparison person* ialah karyawan yang saat ini bekerja di perusahaan yang sama atau di luar perusahaan, atau mereka sendiri dari pekerjaan sebelumnya. *Equity - inequity* ialah sesuatu yang dianggap adil atau tidak adil oleh karyawan.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Porter pertama kali mengemukakan gagasan ini. Dia yakin bahwa kepuasan kerja dapat dinilai dengan mengukur perbedaan antara harapan dan realitas yang dirasakan oleh pekerja. Locke (1996), "kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diterima karyawan dan harapan karyawan".

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan menentukan kepuasan kerja mereka.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan individu dan persepsi kelompok yang dianggap standar.

5. Teori dua faktor Herzberg

Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berbeda. Mereka merumuskan dua faktor faktor kepuasan/motivasi, dan faktor ketidakpuasan/faktor kebersihan.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Vroom, bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan evaluasi seseorang mendorong perilaku tertentu.

2.1.6.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengukur kepuasan kerja:

1. Ada lima skala untuk mengukur sikap karyawan: pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, dan rekan kerja. Anda dapat menjawab setiap pertanyaan dengan memilih "Ya", "Tidak", atau "Tidak Ada Jawaban".
2. Pengukuran kepuasan kerja yang didasarkan pada ekspresi wajah terdiri dari foto wajah karyawan dengan ekspresi sangat senang, senang, tidak senang, atau sangat tidak senang. Ekspresi wajah ini dipilih berdasarkan keadaan kerja mereka saat ini.
3. Untuk mengukur kepuasan kerja, karyawan diminta memilih antara jawaban berikut: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas.

2.1.6.5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Affandi (2018) mengemukakan Indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan
2. Upah
3. Promosi
4. Pengawas
5. Rekan Kerja

2.1.7. Hubungan Antar Variabel

2.1.7.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Primasheila et al. (2018) dengan “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang”. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena budaya yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membangun tingkat kepercayaan yang tinggi akan mendorong adopsi perilaku kerja

yang lebih positif. Hal ini terjadi melalui keterikatan antar anggota organisasi dan dedikasi mereka untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Studi tambahan oleh Herawan et al. (2015) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi" sejalan dengan Edison (2016), mengatakan bahwa "budaya organisasi adalah kebiasaan yang bertahan dari waktu ke waktu dan diterapkan pada aktivitas kerja untuk membantu karyawan dan pimpinan organisasi menjadi lebih baik".

2.1.7.2. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Tanjung & Frinaldi (2023) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja"

Penelitian lainnya dilakukan oleh Rumawas (2015) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja". Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006) kepemimpinan ialah Kemampuan mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Stoner (1996), "kepemimpinan ialah proses mengendalikan dan mempengaruhi perilaku anggota kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan mereka".

2.1.7.3. Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Agathanisa & Prasetio (2018) dengan judul, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda".

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Azhar et al, (2020) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". Hal ini sejalan dengan pendapat Notoadmojo (2009), "kompensasi ialah uang yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka". Meskipun perusahaan tidak mempertimbangkan

gender karyawan ketika mengambil keputusan, melainkan kualifikasinya, hal ini penting bagi setiap karyawan secara individu, karena tingkat kompensasi mencerminkan jumlah pekerjaan dalam karyawan tersebut.

2.1.7.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Zahriyah et al. (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang”.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh Amanda et al. (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun”. Karena itu, budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk identitas serta meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memperkuat karakter, karyawan mampu bekerja secara konsisten dan kinerja mereka dapat ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Moeljono (2005), “budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan yang secara terus menerus dipelajari, ditetapkan, dan dikembangkan serta berfungsi sebagai suatu sistem yang mengikat dan dijadikan sebagai standar perilaku dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan”. Budaya organisasi adalah manifestasi sehari-hari dari prinsip dan kebiasaan yang mendasari suatu organisasi. Hal ini tercermin dari apa yang dianggap pantas dalam kaitannya dengan perilaku karyawan, harapan karyawan terhadap organisasi, serta cara karyawan melakukan pekerjaannya.

2.1.7.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Arifin et al. (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Mutu kepemimpinan yang unggul dalam mengelola sebuah perusahaan melibatkan pencarian karyawan yang

memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Praktik ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Arianty (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Hal ini sejalan dengan pendapat Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015), “Kepemimpinan ialah proses menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan target”.

2.1.7.6. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Nugraha & Tjahjawati (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh Dwianto et al. (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaeil Indonesia”. Sehingga Perusahaan harus memperhatikan karyawan mereka dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan mereka sesuai dengan UU yang berlaku.. Hal ini sejalan dengan pendapat Enny (2019), “Ada kemungkinan kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kerja mereka dan kontribusi mereka terhadap organisasi”. Kompensasi ini mungkin bersifat moneter secara langsung atau tidak langsung, dan alokasinya mungkin tidak langsung.

2.1.7.7. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian (Azhari et al., 2021) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh (Paparang et al., 2021) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado”. Seperti yang dinyatakan (Putu, 2013), ” Baik kepuasan kerja maupun kinerja

memiliki dampak positif dan signifikan”. Meningkatnya kepuasan karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan.

2.1.7.8. Hubungan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Sinaga (2021) dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja”. Hasil yang sama juga diperoleh dimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Selain itu, ditemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka. Terakhir, kepuasan kerja dalam penelitian ini terbukti dapat memprediksi kinerja secara langsung dan berperan sebagai mediator hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2002), “Beberapa faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja, memengaruhi kinerja karyawan”.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu atau sebelumnya ialah upaya peneliti untuk menemukan analogi dan inspirasi baru untuk penelitian berikutnya. Ini juga membantu peneliti memposisikan penelitian mereka dan menunjukkan bahwa mereka unik.

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pendekatan / Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yeti Kule, Gunawan, Hasmin (2018)	“Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi	Pendekatan kuantitatif	1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Dosen

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pendekatan / Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		terhadap kinerja dosen pada Amik Luwuk Banggai”		2) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Dosen 4) Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi. 5) Budaya organisasi dominan berpengaruh terhadap kinerja Dosen dengan nilai koefisien regresi 81,2%.
2.	Leonardo Martua Sinaga (2021)	“Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta”	pendekatan <i>non-probability (purposive)</i>	1. Kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan. 2. Pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan tidak signifikan. 3. Motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. 4. Kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan 5. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan. 6. Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. 7. Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja pekerja.
3.	Yandri Dems de Haan, John E. FoEh, Henny A. Manafe (2022)	“Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Metode kualitatif	1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; 2) Kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi;

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pendekatan / Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening”		<p>3) Bagaimana budaya perusahaan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan</p> <p>4) gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan;</p> <p>5) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi mereka;</p> <p>6) Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan;</p> <p>7) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi;</p> <p>8.) Kepuasan kerja dapat memediasi motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang berdampak pada kinerja karyawan.</p>
4.	Matus Sutrisno (2021)	“Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Yayasan X”	<i>Purposive Sampling</i>	Penghasilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja tidak ditunjukkan sebagai variabel intervening antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja; dan tidak ada bukti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang berinteraksi dengan budaya organisasi terhadap kinerja.
5.	Eko Yuliawan dan Fendi Nurrohman (2021)	“Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja	Penelitian Penjelasan (<i>explanatory</i>)	kepuasan kerja sebagai variabel intervening, di mana kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara tidak langsung oleh lingkungan kerja, budaya

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pendekatan / Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		sebagai Variabel Intervening pada PT. Orion Cyber Internet”		organisasi, dan kompensasi.

2.3. Hipotesis dan Model Analisis

2.3.1. Hipotesis

H₁ : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₂ : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₃ : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₄ : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₅ : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₆ : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

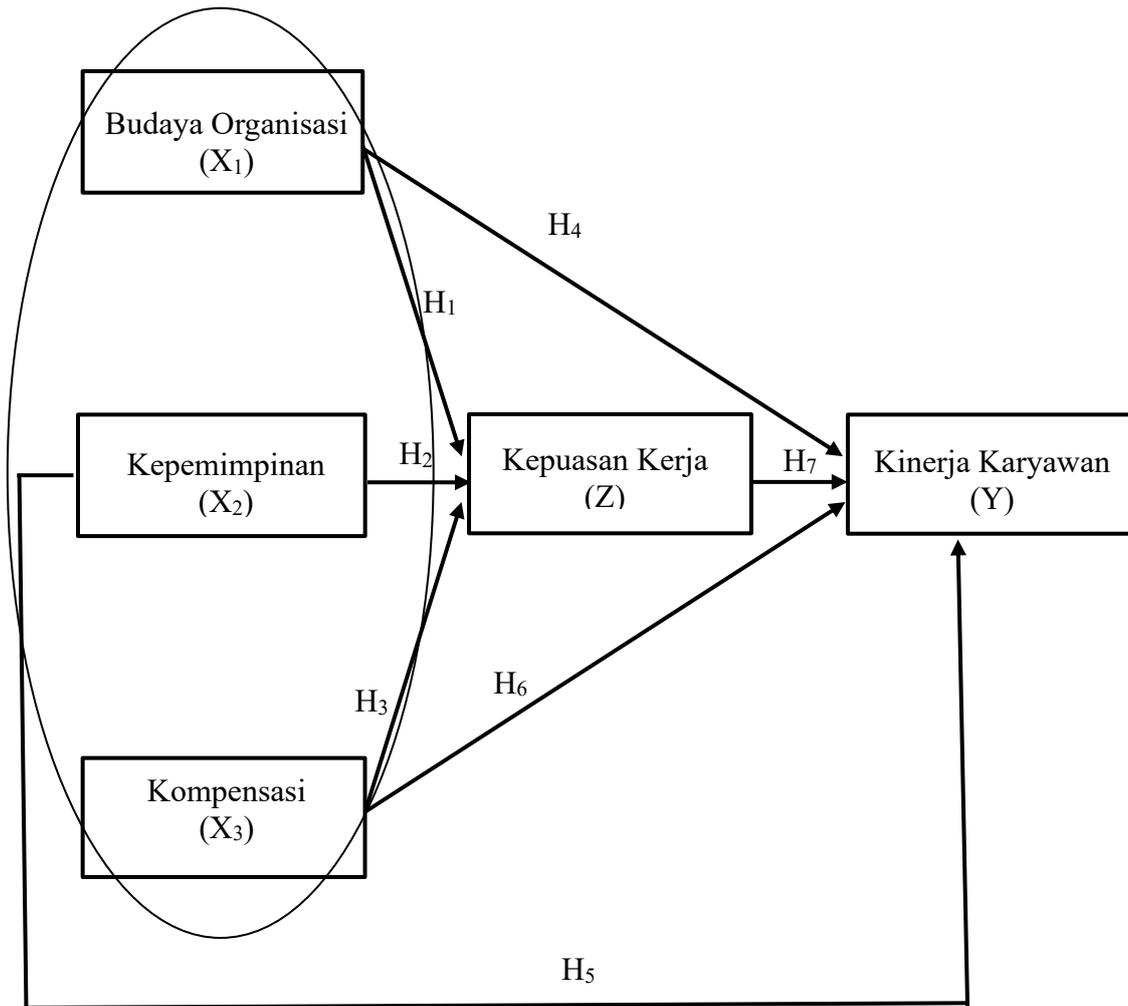
H₇ : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H₈ : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dapat digunakan sebagai variabel intervening yang menjelaskan pengaruh dari variabel budaya organisasi,

kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

2.3.2. Model Analisis

Gambar 2.1 Model Analisis



Sumber : Data yang diolah (2023)