

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berperan penting dalam suatu perusahaan atau Perusahaan dan memegang peran kunci untuk kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang aktif dan produktif dalam perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan tepat sehingga diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Dessler (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Karyawan membawa berbagai keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas operasional perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan atau perusahaan dapat dilihat dari sumber daya manusianya. Perusahaan yang sehat akan selalu berupaya untuk memperbaiki dan mengembangkan kualitas kinerja karyawannya sehingga bisa meningkatkan kinerja perusahaan agar bisa bersaing.

Dalam beberapa dekade terakhir, industri ritel yang menjual perlengkapan dan kebutuhan rumah tangga telah mengalami pertumbuhan yang pesat, didorong oleh peningkatan konsumsi rumah tangga, urbanisasi, serta perubahan pola belanja. Namun, dengan berkembangnya era digital dan globalisasi, industri ini juga menghadapi tingkat persaingan yang semakin intensif, baik di pasar domestik maupun



internasional. Persaingan global dalam industri ini tidak hanya mencakup pemain-pemain lokal tetapi juga raksasa ritel internasional yang terus berinovasi dalam strategi pemasaran, operasional, dan model bisnis untuk menarik lebih banyak konsumen.

Perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan teknologi digital dan e-commerce juga memaksa perusahaan ritel untuk beradaptasi dengan cepat. Para konsumen saat ini lebih memilih kenyamanan berbelanja secara online, dengan harapan mendapatkan harga yang lebih kompetitif, berbagai pilihan produk, dan layanan yang lebih cepat. Di tengah persaingan global yang ketat ini, perusahaan ritel perlu terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional untuk tetap relevan dan berdaya saing. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa ada banyak perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam industri retail ini seperti ACE Hardware Indonesia, Informa, IKEA Indonesia, Mitra 10, Tokopedia dan marketplace lainnya. Banyaknya perusahaan retail di Indonesia khususnya di Kota Makassar yang menjadi penopang perekonomian, salah satunya adalah Grand Toserba Group merupakan perusahaan retail yang menjual kebutuhan bahan bangunan, perlengkapan rumah tangga dan elektronik, supermarket, dan fashion serta sudah memiliki banyak cabang yang tersebar di kota Makassar salah satunya adalah Toko Rumahku Perintis.

Tabel 1.1
Total penjualan Toko Rumahku Perintis bulan Januari 2024 - Juni 2024

No	Bulan	Jumlah Terlambat	Presentase Kenaikan/Penurunan
1	Januari 2024	Rp 1,163,000,000	-
2	Februari 2024	Rp 1,252,000,000	0.08%
3	Maret 2024	Rp 1,146,000,000	-0.08%
4	April 2024	Rp 989,000,000	-0.14%
	Mei 2024	Rp 1,141,000,000	0.15%
	Juni 2024	Rp 1,106,000,000	-0.03%
	Total	Rp 6,797,000,000	

Source: Toko Rumahku Perintis, 2024



Berdasarkan table 1.1 dapat diketahui bahwa total penjualan Toko Rumahku Perintis selama 6 bulan terakhir mengalami fluktuatif. Penjualan tertinggi senilai Rp 1.252.000.000 terjadi pada bulan Februari 2023 atau terjadi peningkatan 0,08 % dari keuntungan bulan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa penjualan yang tinggi di bulan Februari 2023 merupakan indikasi dari kinerja karyawan yang baik pada bulan tersebut. Sedangkan berdasarkan table di atas menunjukkan bahwa penjualan terendah dari Toko Rumahku Perintis terjadi pada bulan April 2024 senilai Rp 989.000.000 mengindikasikan adanya penurunan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang kita ketahui bahwa kinerja yang tinggi dapat berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, kinerja yang rendah sering kali dikaitkan dengan berbagai masalah perusahaan, seperti penurunan produktivitas, peningkatan biaya, dan berkurangnya daya saing perusahaan (Armstrong, 2010). Berikut ditunjukkan data rekap kehadiran karyawan Rumahku Perintis per Januari – Maret 2025:

Tabel 1.2
Rekap Kehadiran Karyawan Toko Rumahku Perintis
Per Januari – Maret 2025

Bulan	Hadir	Izin	Sakit	Alpha	Cuti	Lembur	Total Karyawan
Januari	50	1	1	0	0	0	52
Februari	46	1	2	0	1	2	52
Maret	47	0	1	0	1	3	52

Sumber: Toko Rumahku Perintis, 2025



atas menunjukkan 52 orang karyawan dalam tiga bulan tidak seluruh
Januari yang hadir sebanyak 50 orang, sementara sisanya izin dan

sakit. Di bulan Februari ada 1 orang yang izin, 2 orang yang sakit, 1 cuti dan 2 orang lembur, sehingga yang hadir sebanyak 46 orang. Sementara di bulan Maret masing-masing 1 orang izin, sakit dan cuti, dan 2 orang lembur, sehingga yang hadir bekerja sebanyak 48 orang. Karyawan yang izin biasanya karena situasi mendadak atau keperluan keluarga yang tidak bisa di tunda. Karyawan yang sakit dikarenakan kondisinya kurang baik untuk bekerja. Sementara karyawan yang cuti biasanya setiap karyawan ada yang mendapatkan hak cuti tahunan yang bisa digunakan untuk keperluan pribadi. Untuk karyawan yang lembur dikarenakan beberapa karyawan yang tidak hadir bekerja, namun kebutuhan operasional meningkat, sehingga perlu menyelesaikan target kerja.

Beberapa faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya perusahaan dan lingkungan kerja. Budaya perusahaan mencakup nilai, norma, dan praktik yang dipegang teguh oleh suatu perusahaan, yang membentuk cara berpikir dan bertindak para karyawan (Schein, 2010). Budaya yang positif, seperti penghargaan terhadap prestasi, keterbukaan dalam komunikasi, dan dukungan terhadap inovasi, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya perusahaan yang kaku dan tidak mendukung sering kali menjadi penghambat dalam pencapaian kinerja optimal.

Budaya perusahaan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan, norma, dan nilai-nilai yang dianut di dalam perusahaan. Budaya yang kuat dan positif telah terbukti berkontribusi pada kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Schein, 2010). Hal ini mencakup bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain, bagaimana keputusan dibuat, cara menghadapi tantangan dan perubahan, serta nilai-nilai yang dijunjung



tinggi dalam Perusahaan. Hal ini tentunya berdampak terbalik dengan fenomena yang terjadi pada Grand Toserba Group khususnya cabang Rumahku Perintis yang mengadopsi budaya kerja yang otoriter dalam hal pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan hanya dibuat langsung oleh manajemen puncak tanpa melibatkan karyawan, sehingga tidak terjadi komunikasi dua arah, pertukaran ide antara karyawan dan manajemen.

Hal ini bisa saja menyebabkan karyawan menjadi tidak termotivasi dan enggan untuk berinovasi atau memberikan kontribusi yang lebih sehingga produktivitas karyawan bisa menurun dan pertukaran karyawan bisa saja meningkat secara signifikan. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan termotivasi cenderung berkontribusi lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan. Budaya perusahaan memiliki kaitan yang kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Syahrudin dkk. (2016) budaya perusahaan akan mempengaruhi hasil dari kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang selaras dengan nilai dan kepercayaan pribadi karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih terhubung dan termotivasi ketika mereka bekerja dalam lingkungan yang menghargai dan mencerminkan nilai-nilai mereka. Kepuasan kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang positif, meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang termotivasi lebih produktif dan berkinerja tinggi. Mereka cenderung lebih fokus, lebih efisien, dan memiliki kualitas kerja yang lebih baik.

Di sisi lain, lingkungan kerja juga sangat perlu untuk diperhatikan dalam hal



kerja karyawan dan juga memiliki dampak yang signifikan terhadap karyawan. Menurut (Dolonseda & Watung, 2020) lingkungan kerja

adalah salah satu alat untuk mengukur pengaruh lingkungan kerja yang baik

terhadap kinerja karyawan. Aoliso dan Lao (2018) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat karyawan melakukan aktivitas setiap hari, lingkungan kerja juga mencakup hubungan kerja antar rekan kerja, hubungan antara bawahan dan atasan. Lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif menciptakan suasana kerja karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh sesama rekan kerja dan atasan.

Peningkatan kepuasan kerja bisa diperoleh oleh karyawan jika kualitas interaksi sosialnya baik, salah satunya dari tingkat keterlibatan dan partisipasi yang dilakukan oleh karyawan baik dalam pengambilan keputusan ataupun dalam kegiatan lainnya. Hal yang tidak kalah pentingnya terkait lingkungan kerja yaitu faktor fisik seperti pencahayaan, kebisingan, dan kenyamanan tempat kerja juga dapat menunjang kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun fenomena berbeda terjadi pada lingkungan fisik toko Rumahku Perintis dimana bangunan yang terdiri dari dua lantai, sudah dilengkapi dengan fasilitas pendingin ruangan yaitu 4 unit air conditioner dan 9 unit kipas angin di setiap lantainya. Akan tetapi, untuk beberapa kondisi terkadang karyawan masih merasakan tidak nyaman dalam bekerja dikarenakan panas serta karena luas bangunan yang sempit menyebabkan kurangnya ruang gerak apabila terjadi penerimaan barang dalam jumlah banyak dari supplier secara bersamaan.

Hal ini bisa menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan konsentrasi sehingga bisa berujung pada penurunan kepuasan kerja dan kinerja yang buruk. Selain lingkungan fisik yang mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja dari



lingkungan kerja non fisik seperti adanya hubungan yang harmonis antar karyawan sangat mempengaruhi baik dan buruknya kinerja karyawan. Akan tetapi, jika perusahaan memiliki konflik seperti terdapat banyak gosip, perilaku

intimidasi, serta diskriminasi. Akibatnya, karyawan merasa tidak nyaman dan tertekan di tempat kerja, sehingga tidak bisa bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja seperti ini mengurangi kepuasan kerja dan dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak bersemangat, merasa kehilangan minat, tidak berkomitmen, dan kurang peduli terhadap tugas atau tujuan perusahaan sehingga bekerja sekedarnya saja tanpa memiliki inisiatif untuk berkontribusi lebih.

Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kinerja dan kinerja karyawan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rakhy Novrians (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Bulog Divre Jawa Timur) mengatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adapun penelitian lain yang memiliki pendapat yang sedikit berbeda dengan peneliti sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rachel, dkk (2021) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan dibandingkan melalui kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pakar Anugerah Gemilang.

Kepuasan kerja dari karyawan tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rifan Prasetyo (2019) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan



laya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Badan Pelatihan Dan Pendidikan (BPPK) Jakarta” menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang

signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Adapun penelitian lainnya yang sependapat dengan peneliti sebelumnya oleh Suntari dan Rasto (2018) yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai yang mengatakan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Sebagai perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang, Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis perlu memahami kaitan antara budaya perusahaan, lingkungan perusahaan, dan kepuasan kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara, lingkungan kerja fisik yang kurang nyaman, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari penjualan perusahaan yang mengalami peningkatan dan penurunan dalam enam bulan terakhir dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang mungkin memediasi pengaruh faktor-faktor tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis”**. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang dapat membantu perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan mengoptimalkan lingkungan kerja, budaya perusahaan, dan



dan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai tujuannya efisien dan efektif dalam pasar yang semakin kompetitif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

1. Apakah budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis?
3. Apakah budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis?
6. Apakah budaya perusahaan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan



1. Untuk menganalisis budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis.
2. Untuk menganalisis lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis.
3. Untuk menganalisis budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis.
4. Untuk menganalisis budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis.
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis.
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis berharap penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan penelitian ini, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis



Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk menambah wawasan akademis tentang pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bahan penelitian yang relevan dan sebagai referensi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya, serta menjadi pelengkap bagi peneliti dalam membuat keputusan dan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan pemimpin terkait kinerja karyawan, sehingga bisa lebih mengetahui hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terkait budaya perusahaan dan lingkungan kerja sehingga kinerja karyawan bisa meningkat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu gaya dalam Bagaimana mengelola secara efisien dan efektif serta memanfaatkan secara optimal hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki individu (tenaga kerja) untuk memaksimalkan tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan Masyarakat (Bintoro & Daryanto, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagaimana mengelola dan memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada (Mangkunegara, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah strategi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam perusahaan dengan efisiensi dan efektivitas. Tujuannya adalah untuk mencapai keselarasan antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta mencapai tujuan bersama secara optimal.

b. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia



Menurut Fachrurrazi, dkk (2021: 22) menyatakan bahwa ruang lingkup SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya ia dalam perusahaan, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin

bahwa”....*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.* Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup:

- 1) Rancangan perusahaan
- 2) Staffing
- 3) Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/ompliance
- 4) Manajemen performasi
- 5) Pengembangan pekerja dan perusahaan
- 6) Komunikasi dan hubungan Masyarakat

c. Peranan Pengelolaan SDM dalam Perusahaan

Peran MSDM dalam aktivitas bisnis perusahaan maupun perusahaan semakin mendapatkan perhatian yang serius. Pada masa lalu, perhatian terhadap SDM masih bersifat administratif, operasional, dan transaksional. Sebab, waktu itu SDM hanya dianggap sebagai investasi yang hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Pada perkembangan selanjutnya, SDM semakin mendapatkan perhatian yang strategis terutama dalam aktivitas bisnis. Pengelolaan SDM merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan SDM harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, perusahaan ataupun kelembagaan dapat tercapai, (Fachrurrazi, 2021: 24).



agar tujuan SDM memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat

dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan strategi SDM harus didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu dengan manajer lini. Keterlibatan manajemen ini menjadi puncak dalam menjelaskan visi dan misi perusahaan yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis. Tujuan utama strategi ini berguna untuk meningkatkan kinerja sekarang dan masa yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keuntungan dan keunggulan perusahaan, perusahaan atau kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM ini dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu:

- 1) Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya,
- 2) Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas,
- 3) Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan,
- 4) Menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik,
- 5) Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang,
- 6) Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staf yang berbakat.

2. Budaya Perusahaan



rtian Budaya Perusahaan

udaya perusahaan merupakan suatu kekuatan social yang tidak
c, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu perusahaan

untuk melakukan aktivitas kerja, (Sutrisno, 2015:20). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah pegangan, prinsip, dan kebiasaan yang sudah melekat dalam setiap individu didalam sebuah perusahaan yang dijadikan pedoman dalam bekerja, maupun dalam penyelesaian setiap permasalahan yang mungkin saja terjadi dalam perusahaan.

Sedangkan pendapat lainnya mengenai budaya perusahaan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy (2015: 355) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu system bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan lainnya. Hal tersebut bisa diartikan bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah kebiasaan yang dijadikan sebagai tradisi dan dijadikan pegangan oleh setiap individu dalam perusahaan, dan budaya perusahaan juga bisa dikatakan bahwa kebiasaan tersebut kemudian menjadi suatu hal yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lainnya, dengan kata lain budaya perusahaan menjadi sebuah identitas.

Adapun pola-pola budaya menurut Enny (2019: 45), secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik didalam perusahaan yang menunjukkan kepada kita tentang yang benar dan yang salah, yang baik dan yang buruk. Nilai juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita sekarang dan akan datang. Efektifitas budaya perusahaan, sangat tergantung dalam nilai budaya yang siap diterima. Nilai merupakan sebuah unsure penting dalam budaya yang



dapat menentukan suatu tindakan itu boleh atau tidak boleh dilakukan dengan kata lain nilai merupakan tujuan budaya yang akan kita bangun bersama melalui bahasa dan simbol-simbol.

- 2) Norma menjelaskan perilaku rata-rata yang biasa yang kita temui (average behavior), tipikal atau perilaku yang selalu muncul. Para sosiolog selalu menyebut norma seperti itu sebagai statistical norm sebab norma-norma tersebut mewakili apa yang secara actual dilakukan orang-orang. Kedua, norma ideal atau yang sering disebut sebagai norma budaya menunjukkan aturan atau standart perilaku yang diharap oleh semua orang dalam situasi tertentu atau yang berlaku umum. Oleh karena itu, dalam budaya perusahaan hendaklah diperhatikan perbedaan budaya dalam menafsirkan sebuah bentuk norma. Artinya, dalam budaya A bisa terjadi suatu perilaku tertentu yang dikategorikan sebagai norma ideal, sedangkan perilaku yang sama dalam budaya B dikategorikan statistical norm.
- 3) Kepercayaan adalah upaya untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang dipelajari. Kepercayaan merupakan pusat dari tindakan yang menunjukkan bagaimana berperilaku serta merupakan dasar dari penerimaan nilai-nilai dan memberikan langkah atau cara untuk menginterpretasikan dan menjelaskan sesuatu hal.
- 4) Bahasa Simbol dapat diartikan sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu
n frekuensi penggunaan symbol yang paling tinggi adalah dalam
hasa. Kata-kata merupakan simbol karena kata-kata merupakan wakil
ri suatu objek, peristiwa, atau hal lain apa pun.



b. Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Enny (2019: 53), ada beberapa fungsi budaya perusahaan, antara lain:

- 1) Berperan menetapkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota perusahaan.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berfungsi sebagai ruhnya perusahaan karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi perusahaan yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota perusahaan akan menjadi kekuatan bagi perusahaan tersebut untuk bersaing atau berkompetensi.

c. Karakteristik Budaya Perusahaan

Menurut Enny (2019: 47), terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya perusahaan tersebut, yaitu:



siatif Individual. Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap

individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

b. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko.

Dalam budaya perusahaan perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya perusahaan dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan.

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

d. Integrasi.

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan Manajemen.

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.



f. Alat Kontrol.

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu perusahaan.

g. Identitas.

Identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai dalam suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

h. Sistem Imbalan.

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

i. Toleransi terhadap Konflik
Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan

bagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.



j. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang- kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

d. Indikator Budaya Perusahaan

Menurut Hari (2019) ada beberapa indikator mengenai budaya perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

a. Inovatif memperhitungkan resiko

Bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok perusahaan secara keseluruhan.

b. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

c. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan perusahaan dan kelompok serta anggotanya.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan



berhasilan atau kinerja perusahaan salah satunya ditentukan oleh tim ja (teams work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer pat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

e. Agresif dalam bekerja

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018) yang dikatakan lingkungan kerja ialah keadaan sekitar tempat kerja karyawan yang akan berpengaruh pada pekerjaannya yakni seperti suhu, pencahayaan, Tingkat kelembapan, sirkulasi udara, kebisingan, dan kebersihan tempat kerja. Nitisemito (2015: 109) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa



a mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan. Sedangkan

Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2015: 151) mengemukakan

an kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu di atur

hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar di peroleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun. Serta Ahyari (2015: 124) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi sekitar tempat kerja yang mencakup suhu, pencahayaan, kelembapan, sirkulasi udara, kebisingan, dan kebersihan. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Setiap perusahaan perlu memastikan lingkungan kerja yang positif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas, serta mengurangi biaya produksi. Ini mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas-tugas yang diemban oleh karyawan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Enny (2019: 58), adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh anggota dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan koordinasi antar anggota tim.



- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan, dan kultur Kinerja dalam perusahaan.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

c. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Adapun jenis-jenis lingkungan kerja menurut Enny (2019: 58) adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
 - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan,

langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.



2) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

d. Indikator Lingkungan Kerja



Yuliantari (2020) mengungkapkan bahwa indikator lingkungan kerja hubungan karyawan, tingkat kebisingan lingkungan kerja, peraturan dan penerangan. Diantaranya sebagai berikut:

a. Hubungan Karyawan

Hal ini dimaksudkan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu perusahaan adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Tingkat Kebisingan Lingkungan

Kebisingan lingkungan kerja adalah semua bunyi atau suara yang tidak dikehendaki yang dapat mengganggu konsentrasi kerja. Sifat suatu kebisingan ditentukan oleh intensitas suara, frekuensi suara, dan waktu terjadinya kebisingan.

c. Peraturan Kerja

Peraturan merupakan tahapan dalam tata kerja tentang bagaimana mengelola sebuah pekerjaan, yang mengandung pengertian tentang apa, untuk apa, dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan sehingga membentuk suatu pola yang dapat dengan tepat menyelesaikan sebuah pekerjaan.

d. Penerangan

Penerangan yang baik adalah penerangan yang memungkinkan tenaga kerja melihat pekerjaan dengan teliti, cepat dan tanpa upaya yang tidak

1. Penerangan yang cukup dan diatur secara baik juga akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.



4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan, (Suwatno & Priansa, 2011). Bagaimana seorang individu atau karyawan bersikap terhadap tanggungjawab atas pekerjaannya, dan keadaan emosional yang dimiliki oleh karyawan baik berupa kesenangan, kenyamanan, ataupun hal sebaliknya yang diperoleh oleh karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Burhanuddin, 2015). Kepuasan kerja setiap individu memiliki standar atau ukuran tersendiri karena setiap individu berbeda. Tingkat kepuasan ini tentunya sesuai dengan apa yang sudah karyawan tersebut hasilkan dengan timbal balik dari perusahaan. menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2016).

Kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.” (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan Kerja merupakan perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam diri individu berkaitan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Negera, 2020).



Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang erat dengan retensi karyawan di perusahaan. Ketika karyawan

merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung merasa gembira dan tidak merasa perlu mencari pekerjaan baru.

Kepuasan kerja merujuk pada evaluasi subjektif yang dilakukan oleh seorang individu terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya. Ini mencakup perasaan positif atau negatif yang dialami oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, manajemen, dan aspek-aspek lain yang memengaruhi pengalaman kerja mereka. Manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan dan masalah vital lainnya, (Arifin, 2010).

a. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2016) terdapat beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1) Kepuasan dengan gaji, Upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

a) Upah yang diberikan secara adil sesuai dengan usaha yang dilakukan

2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, Yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.



- a) Pemberian tugas yang bervariasi
 - b) Kesempatan belajar
 - c) Tanggung jawab
- 3) Kepuasan dengan promosi, Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi dalam perusahaan.
- a) Kebijakan promosi yang dilakukan secara adil
 - b) Memiliki kesempatan promosi yang sama
- 4) Kepuasan dengan sikap atasan, Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- a) Atasan memberikan masukan dan bantuan terhadap karyawan
- 5) Rekan Kerja, memiliki rekan kerja yang dapat mendukung serta ramah dapat mengarah kepada kepuasan kerja yang meningkat. Indikator merujuk kepada :
- a) Berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan.
 - b) Saling memberikan bantuan.

5. Kinerja Karyawan

Kinerja dapat mempengaruhi banyak kegiatan dalam operasional Perusahaan, dan sangat menunjang satu sama lainnya. (Wibowo, 2016:7)



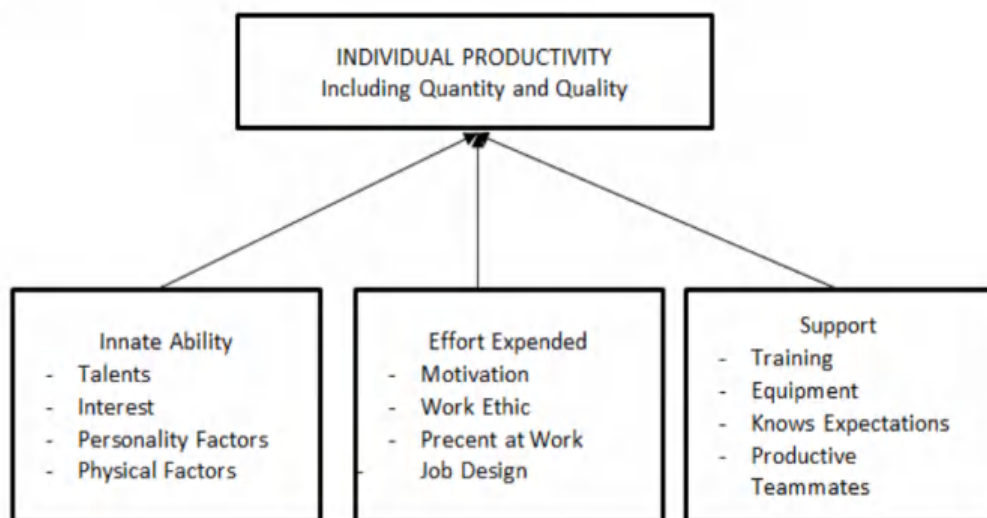
kan bahwa kinerja berasal dari kata *performance*. Adapula yang kan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya

hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja karyawan adalah perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar perusahaan yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan.

a. Faktor Kinerja yang Harus dimiliki Individu

Ada tiga faktor kinerja yang harus dimiliki oleh seorang individu, yaitu memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, tingkat usaha, dan adanya dukungan yang diberikan (Mathis dan Jackson, 2001) dalam buku Kinerja Keuangan (Yuniarti, dkk, 2021: 2). Kinerja karyawan dapat dijelaskan seperti gambar berikut:

Gambar 2.1
Produktivitas Individu (Karyawan)



Sumber: Mathis dan Jackson (2001)

Gambar di atas menjelaskan produktivitas individu/karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:



innate ability, terdiri dari bakat (*talents*), minat (*interest*), faktor kepribadian (*personality factors*), dan faktor fisik (*physical factors*).

- 2) Usaha (*effort expended*), terdiri dari motivasi, etika kerja, desain pekerjaan, dan penampilan kerja.
- 3) Dorongan (*support*), terdiri dari pelatihan, perlengkapan, harapan-harapan perusahaan yang dipahami, dan produktivitas kelompok kerja.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas, dan lain-lain). Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator kinerja individu yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2009:378) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b. Kualitas



Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.

e. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

c. Penilaian Kinerja

Rival & Sagala (2010) dalam Yuniarti (2021:3) mengatakan bahwa ada beberapa alasan Perusahaan melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.

- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu



yawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer dengan karyawan.

- 3) Menurut Rivai & Sagala (2010), penilaian kinerja dapat digunakan untuk:
Mengetahui pengembangan, meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 4) Pengambilan keputusan administrasi, yang meliputi (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, (d) mengidentifikasi yang buruk.
- 5) Keperluan perusahaan, meliputi (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (b) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (c) informasi untuk identifikasi tujuan, (d) evaluasi system SDM, (e) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 6) Dokumentasi, meliputi (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rakhy Novrians (2018) Pengaruh Pengaruh dan Kinerja Kinerja	Metode: Kuantitatif 1. Budaya Perusahaan 2. Lingkungan Kerja 3. Kinerja Karyawan 4. Kepuasan Kerja	1. Terdapat pengaruh variabel budaya perusahaan pada kepuasan kerja 2. Terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja pada kepuasan kerja 3. Terdapat pengaruh variabel budaya perusahaan pada kinerja



	Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Bulog Divre Jawa Timur)		4. Terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja pada kinerja 5. Terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja pada kinerja 6. Terdapat pengaruh variabel budaya perusahaan pada kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening 7. Terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja pada kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening
2	Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Metode: Penelitian studi kasus 1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Perusahaan 3. Kepuasan Kerja Karyawan 4. Kinerja Karyawan	Kecenderungan karakteristik responden yang tinggi terhadap masing-masing variabel yaitu berjenis kelamin laki-laki, berumur 24-30 tahun, jabatan sales marketing, masa kerja 1-5 tahun, dan berpendidikan S1/Sederajat. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.



	perusahaan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang)	1. Budaya perusahaan 2. Lingkungan kerja 3. Motivasi kerja 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja karyawan	2. Budaya perusahaan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pakar Anugerah Gemilang. 3. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pakar Anugerah Gemilang karena nilai koefisien pengaruh langsungnya lebih besar. Tetapi kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pakar Anugerah Gemilang karena nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih besar.
7	Rifan Prasetyo (2019) Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Badan Pelatihan Dan Pendidikan Keuangan (Bppk) Jakarta	Metode: deskriptif kuantitatif Variabel: 1. Pelatihan 2. Lingkungan kerja 3. Budaya perusahaan 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja karyawan	1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $3,592 > 1.96$, dan nilai p – value $0,000 < 0.05$ 2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $3,988 > 1.96$, dan nilai p – value $0,023 < 0.05$ 3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $5,219 > 1.96$, dan nilai p – value $0,026 < 0.05$. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan



			kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai $t - 266$ statistic pada hubungan ini adalah $2,617 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0,006 < 0.05$ 4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai $t - \text{statistic}$ pada hubungan ini adalah $4,464 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0,044 < 0.05$. 5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai $t - \text{statistic}$ pada hubungan ini adalah $4,284 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0,000 < 0.05$. 6. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai $t - \text{statistic}$ pada hubungan ini adalah $4,284 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0,000 < 0.05$. 7. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai $t - \text{statistic}$ pada hubungan ini adalah $4,550 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0,000 < 0.05$ 8. Terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari pelatihan terhadap kinerja karyawan
--	--	--	--



			dengan nilai t – statistic 4,122 > 1.96. Kemudian, nilai signifikansi dari pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 5,617 > 1.96. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 9. Terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,704 > 1.96. Kemudian, nilai signifikansi dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 3,464 > 1.96. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 10. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya perusahaan, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang
--	--	--	---



			dibuktikan dengan nilai signifikansi dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic$ $3,560 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $t - statistic$ $11,284 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic$ $4,550 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
8	Hardiyono (2017) The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variabel At State Electricity Company (PLN) Of South Makassar Area	Metode: deskriptif kuantitatif Variabel: 1. Budaya perusahaan 2. Kepuasan kerja 3. Lingkungan kerja 4. Kinerja	Terdapat pengaruh dari budaya perusahaan dan lingkungan kerja pada kinerja, terdapat pengaruh dari budaya perusahaan dan lingkungan kerja pada kepuasan kerja dan terbukti kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja pada kinerja yang artinya semua hipotesis diterima
9	Ashiedu (2015) Organizational Culture and Job Satisfaction: A	Metode: kuantitatif Variabel: 1. Budaya perusahaan 2. kepuasan kerja	Hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat hubungan positif dari budaya perusahaan pada kepuasan kerja.



	Critical Source of Competitive Advantage. A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford, a City in the United Kingdom		
10	Suntari dan Rasto (2018) Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Metode: kuantitatif Variabel: 1. Kepuasan kerja 2. Kinerja pegawai	Hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial. Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

B. Kerangka Konseptual

Kerangka pikir dalam penelitian ini menggambarkan pemahaman dan pemikiran peneliti terhadap obyek penelitian dalam hal pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di perusahaan Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis. Budaya perusahaan mengacu pada nilai-nilai, norma, tradisi, praktik dan kebiasaan yang diterapkan di Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis dimana budaya perusahaan ini berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Lingkungan kerja yang ada di Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis yang merujuk pada kondisi fisik, sosial, psikologis, dan budaya perusahaan yang

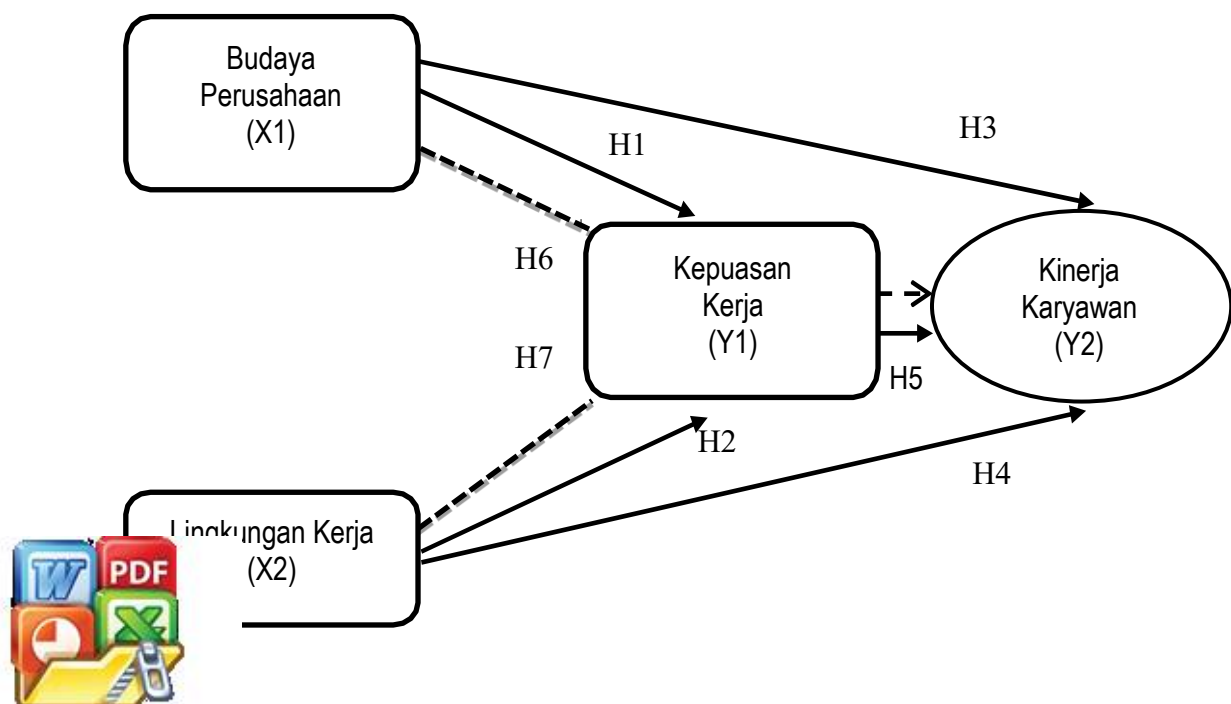


ada kepuasan dan kesejahteraan karyawan, motivasi, produktivitas, perusahaan secara keseluruhan.

Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif yang dilakukan oleh karyawan Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja secara keseluruhan dan berkaitan dengan tingkat kepuasan dari karyawan Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis terhadap lingkungan kerja, hubungan rekan kerja, imbalan, kesempatan dan pengembangan diri yang diperoleh karyawan selama bekerja.

Selanjutnya kinerja karyawan mencakup pada tingkat pencapaian dan hasil kerja karyawan perusahaan Grand Toserba Group cabang Rumahku Perintis dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkungan kerja perusahaan. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka berikut ini merupakan gambaran kerangka konseptual :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan:

Penelitian ini terdiri dari beberapa variabel, antara lain:

1. Alur H1 yaitu budaya perusahaan (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1).
2. Alur H2 yaitu lingkungan kerja (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1).
3. Alur H3 yaitu budaya perusahaan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).
4. Alur H4 yaitu lingkungan kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).
5. Alur H5 yaitu kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).
6. Alur H6 yaitu budaya perusahaan (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1).
7. Alur H7 yaitu lingkungan kerja (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1).
8. _____ : Hubungan langsung
9. _____ : Hubungan tidak langsung

C. Hipotesis Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto dalam (Hardani et al., 2020), Hipotesis



waban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai
i data yang terkumpul.

1. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis.
3. Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Grand Toserba Group Cabang Rumahku Perintis.
6. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

