

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan unit kerja yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama, baik yang berorientasi sosial maupun profit (Castañer & Oliveira, 2020). Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting sebagai salah satu komponen utama yang menentukan pencapaian tujuan tersebut. Dalam organisasi yang berorientasi profit, khususnya di sektor perbankan, kinerja SDM menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan strategis (Annuar & Ali, 2021). SDM yang berkinerja tinggi memastikan bahwa operasi bank berjalan secara efektif dan efisien, serta memungkinkan adaptasi yang cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Kuswanto, 2024).

Seiring perkembangan ekonomi global dan kemajuan teknologi, kebutuhan akan SDM yang kompeten dan berkinerja tinggi menjadi semakin mendesak. Di era globalisasi yang kompetitif ini, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan manajemen internal agar dapat beroperasi lebih efektif dan efisien (Sinambela et al., 2022). Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini disebabkan oleh pengaruh yang kuat dari sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik akan mendorong organisasi ke arah pencapaian tujuan dan tetap kompetitif dalam industri yang terus berkembang (Kadam et al., 2022; Hidayat, 2023).

Keberhasilan yang dicapai dari sebuah bank bisa dilihat dari segi aset dimiliki. Salah satu aset yang paling penting dari sebuah bank adalah karyawan. Kinerja karyawan harus dikelola dengan baik oleh pihak bank agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan demi tercapainya



tujuan bersama (Setiawan, 2021). Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai prestasi yang diberikan dalam bentuk kontribusi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan perusahaan (Putra & Gupron, 2020).

Kinerja dianggap sebagai bagian penting yang harus selalu diperhatikan sehingga nantinya dapat menghasilkan output berupa kinerja yang efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja selalu berkaitan dengan sumber daya manusia, apalagi di zaman globalisasi saat ini yang sudah semakin kompetitif (Pathirana et al., 2020). Kompetisi tersebut tidak hanya terjadi antar perusahaan, tetapi juga di antara para karyawan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dituntut untuk terus mengembangkan diri secara proaktif guna mencapai kinerja yang optimal (Gerhart & Feng, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, yang secara esensial merupakan komponen paling krusial dalam manajemen. Hal ini dikarenakan manusia berperan sebagai penggerak utama dalam keseluruhan proses manajemen (Trullen et al., 2020; Molina-Azorin et al., 2021). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Konsep SDM didasarkan pada pemahaman bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan sekadar mesin atau sumber daya bisnis, melainkan individu yang berperan sebagai penggerak organisasi. Karyawan juga dipandang sebagai aset berharga yang perlu dilatih dan dikembangkan potensinya (Sutrisno et al., 2023).



Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen vital yang harus dikelola dengan baik agar pekerjaan yang dilakukan dapat menghasilkan kinerja sesuai rencana. SDM berperan sebagai kunci utama

dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan (Memon et al., 2022). Perkembangan sektor perbankan tidak terlepas dari kinerja karyawan, yang wajib mencapai standar tertentu agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Faktor kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja menjadi elemen penting yang mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Purnomo et al., 2020). Kinerja yang baik diukur dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mengembangkan potensi dan memotivasi karyawan. Keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan kebahagiaan dan perilaku proaktif dalam menjalankan tugas yang diberikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara positif dan memberikan dampak baik bagi organisasi dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan (Bakker, 2022).

Di tengah kompleksitas tersebut, gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja muncul sebagai faktor-faktor krusial yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM (Lee et al., 2020). Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal (Specchia et al., 2021). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya mempengaruhi orang lain.

Dengan kata lain, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik langsung

tidak langsung, dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia ti kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif juga mampu



membuat rencana dan memberikan contoh yang baik, mampu memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi sehingga karyawan merasa puas dan pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya (Haider, 2023).

Selain itu, budaya kerja yang kuat dapat membentuk perilaku dan sikap karyawan, menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Yandi, 2022; Liu et al., 2022). Budaya pada hakikatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, dan perbuatan dengan proses pembelajaran (Wahyudi & Harahap, 2023). Budaya mempengaruhi kehidupan manusia, termasuk di dalam organisasi. Nilai, keyakinan, dan perilaku yang ada membentuk budaya kerja. Budaya ini dipahami bersama oleh seluruh anggota, menciptakan rasa kebersamaan seperti keluarga, serta membedakan organisasi tersebut dari yang lain dengan memperkuat identitas kolektifnya (Juliawati et al., 2024).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya kerja. Budaya ini tidak hanya membantu organisasi bertahan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal, tetapi juga menjaga kestabilan internal. Setiap organisasi memiliki budaya yang membentuk pedoman dalam berpikir dan bertindak (Kim et al., 2022). Jika budaya kerja ini tumbuh dan terpelihara dengan baik, dapat mendorong perkembangan organisasi secara positif (Akpa et al., 2021). Guna meningkatkan kinerja karyawan, Bank SMBC Indonesia menetapkan budaya perusahaan sebagai pedoman kerja bagi seluruh karyawan Bank SMBC Indonesia. Budaya perusahaan diperlukan guna mencapai visi Bank SMBC Indonesia itu sendiri menjadi bank pilihan utama di Indonesia yang dapat memberikan perubahan berarti dalam jutaan orang, terutama dengan dukungan teknologi digital.



Teknologi informasi adalah salah satu jenis teknologi yang berbentuk peralatan teknis dan berfungsi untuk memproses serta menyampaikan informasi (Palvia et al., 2021). Di era globalisasi, teknologi ini mengalami perkembangan yang sangat cepat, ditandai dengan peralatan yang semakin canggih dan jangkauan yang lebih luas. Jika diterapkan dengan tepat, teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan menyediakan alat yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja lebih produktif (Tariq et al., 2021).

Dengan kemajuan teknologi informasi, kegiatan yang dilakukan oleh manusia dapat terselesaikan secara efektif dan efisien, serta menghasilkan output yang maksimal (Dari & Sukma, 2023). Penggunaan teknologi informasi dalam organisasi atau perusahaan harus didukung oleh kinerja karyawan yang kompeten, baik di sektor negeri maupun swasta (Memon et al., 2022). Teknologi sangat diperlukan untuk membantu kegiatan operasional. Dengan peralatan yang canggih, kinerja dapat dipercepat dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan, serta meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Schmidt et al., 2022).

Beberapa peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan teknologi informasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil analisis mengungkapkan terjadi peningkatan signifikan dalam kinerja karyawan setelah penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, penggunaan teknologi informasi, dan penerapan budaya kerja yang baik. Oleh karena itu, dalam studi penelitian ini, peneliti menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan sumber daya pada Bank SMBC Indonesia KC Makassar.



Salah satu penelitian yang dilakukan (Febrianti et al., 2024) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1a" hasil penelitian jurnal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa diungkapkan pada hasil penelitian (Ratnasari et al., 2020) dengan judul "The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance" Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja dan kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya didukung oleh penelitian (Wasserbauer, 2024) dengan judul "*Factors Affecting Generation Z Employee Performance: Analysis of Organizational Culture, Leadership Style and Information Technology*" Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan teknologi informasi, yang secara bersama-sama meningkatkan kreativitas, produktivitas, inovasi, dan kolaborasi mereka di tempat kerja. Hal yang sama diungkapkan oleh (S. H. Nugroho et al., 2021) dengan judul "The Effect of Job Satisfaction And Employee performance to The Company's Motivation And Leadership Style (Study of Human Resource Management Literature)" Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Di Bank SMBC Indonesia Cabang Makassar, terdapat tantangan signifikan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja SDM. Dengan meningkatnya persaingan di industri perbankan dan tuntutan pelanggan yang kompleks, Bank SMBC Indonesia menghadapi tekanan untuk memastikan bahwa SDM dapat beradaptasi dengan cepat dan memberikan berkualitas (Bueno et al., 2024). Salah satu tantangan yang mencuat



adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, mengingat tingginya tingkat turnover di industri ini (Pittaloka & FoEh, 2024). Dalam upaya mengatasi tantangan ini, Bank SMBC Indonesia perlu memahami bagaimana gaya kepemimpinan, penerapan teknologi informasi, dan budaya organisasi yang diterapkan saat ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak pada kinerja SDM secara keseluruhan.

Meskipun beberapa penelitian telah menunjukkan dampak positif gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, masih terdapat kesenjangan penelitian yang belum banyak dieksplorasi, terutama terkait dengan analisis mendalam mengenai bagaimana elemen-elemen ini berkontribusi secara spesifik terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya lebih banyak fokus pada aspek umum dari masing-masing variabel, tanpa menghubungkan secara spesifik dengan konteks perbankan di wilayah Makassar. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menutup kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia pada Bank SMBC Indonesia KC Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia C Makassar?



3. Apakah teknologi informasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
6. Apakah teknologi informasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
8. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
9. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?
10. Apakah teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di Bank SMBC Indonesia KC Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian



Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.

2. Untuk menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
8. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berperan sebagai perantara dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
9. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berperan sebagai perantara dalam pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.
10. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berperan sebagai perantara dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia KC Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis penelitian ini bertujuan untuk memperdalam ahaman mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Teknologi masi, dan Budaya kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank SMBC nesia KC Makassar. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan



kontribusi terhadap pengembangan konsep dan teori dalam bidang manajemen, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan strategis di Bank SMBC Indonesia KC Makassar, terutama dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola kepemimpinan, penerapan teknologi informasi, dan penguatan budaya kerja guna mencapai kinerja karyawan yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya pemahaman peneliti dan praktisi mengenai pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan sekitar bulan Februari 2025 – Juni 2025.

1.5.2 Ruang Lingkup Tempat

Lokasi penelitian dilakukan pada Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar.

1.5.3 Ruang Lingkup Materi

Materi penelitian ini adalah materi tentang pengembangan sumber daya manusia secara umum, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan teknologi informasi terhadap kepuasan kerja dalam



meningkatkan kinerja karyawan Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk menjelaskan fenomena, teori, metode, dan hasil penelitian ini, laporan penelitian akan disusun secara sistematis dalam 6 (enam) bab dengan rincian sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mencakup latar belakang pelaksanaan penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan konsep-konsep tentang manajemen dan manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan, budaya kerja, gaya kepemimpinan, serta kajian empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini dipaparkan kerangka konseptual, hipotesis kerja, dan alur pemikiran penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini mencakup metode penelitian, yang terdiri dari desain penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta definisi operasional variabel.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian, termasuk gambaran umum perusahaan, deskripsi data dan variabel penelitian, serta analisis data menggunakan metode yang telah ditentukan



BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang telah diuraikan.

BAB VII PENUTUP

Bab ini membahas hasil penelitian yang telah diuraikan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Vu & Nwachukwu, 2020). Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Dan sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang jauh lebih mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (company value) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang (Baharrudin, 2024).

Menurut (Ajabar, 2020:5) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang dicoba buat memicu, meningkatkan, memotivasi serta memelihara kinerja yang baik dalam organisasi. Menurut (Bairizki, 2020:2) Manajemen Sumber Daya Manusia ialah proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya.



Pengelolaan sumber daya manusia melibatkan berbagai aspek, seperti perekrutan dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, manajemen hubungan

karyawan, pengelolaan perubahan, dan kebijakan dan prosedur terkait tenaga kerja (Sutrisno et al., 2023). MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Syiva et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (Piwowar-Sulej, 2021)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah serangkaian proses yang sistematis dan terpadu yang bertujuan untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan secara teknis, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, MSDM merupakan kunci dalam memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada berfungsi sebagai aset strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi.



Tujuan utama manajemen sumber daya manusia menciptakan kondisi yang optimal untuk karyawan agar dapat berkinerja dengan baik, mengembangkan potensi mereka, dan merasa terlibat dalam mencapai tujuan organisasi (Setiawan, 2021). Hal ini mencakup memberikan dukungan, pelatihan, dan penghargaan yang tepat, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif. Manajemen sumber daya manusia juga berperan penting dalam memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, keadilan dalam pengelolaan karyawan, dan penyelesaian konflik yang adil dan efektif. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mengelola aspek manusia dalam organisasi. Dengan pendekatan yang efektif, MSDM dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan karyawan yang berkualitas, termotivasi, dan berkinerja tinggi (Trullen et al., 2020).

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Jannah, 2021:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

Pengarahan (Directing) dan Pengadaan (Procurement)



Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan

5. Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.



9. Kedisiplinan (Discipline)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyuni et al., 2020; Mareny, 2021). Secara umum, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil inisiatif, mengatur, dan mengkoordinasikan tindakan individu atau kelompok dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat (Alia et al., 2023). Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dipengaruhi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku dimasa hidupnya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada



satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan (Siswati et al., 2022).

Kepemimpinan adalah topik pembahasan yang sangat klasik, tetapi tetap sangat menarik untuk dikaji karena dapat menentukan keberlangsungan suatu organisasi atau Perusahaan. Akuntabilitas merupakan inti dari kepemimpinan. Masalah-masalah kepemimpinan sangat baik untuk diteliti karena tidak ada hentinya untuk diperdebatkan sepanjang peradaban manusia. Apalagi saat ini dimana akhlak dan mentalitas semakin terpuruk. Tampaknya, pemimpin yang baik sulit ditemukan (McClanahan, 2020).

Fenomena kepemimpinan di perusahaan khususnya di Indonesia merupakan isu yang menarik untuk dikaji dan diulas. Kepemimpinan merupakan hal utama dan kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena yang sering terjadi pada suatu perusahaan adalah pegasingan hubungan antara pimpinan dan karyawan yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi buruk (Prayuda, 2022). Serta sulitnya mewujudkan ide-ide pimpinan dan bawahan berdampak pada tujuan suatu perusahaan. Pada dunia bisnis, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap benteng suatu perusahaan dan memelihara kehidupan suatu organisasi. Belakangan ini masalah kepemimpinan suatu perusahaan bahwa seorang pemimpin harus mempengaruhi secara positif kepada seluruh karyawannya (Araujo et al., 2021).

Pentingnya kepemimpinan terletak pada kemampuannya untuk mengarahkan dan mempengaruhi individu atau kelompok agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin yang efektif memotivasi orang lain, membangun tim yang solid, menciptakan kerja yang positif, dan merangsang perkembangan individu serta organisasi secara keseluruhan (Nugroho et al., 2024). Selanjutnya,



seorang pemimpin bertanggung jawab dalam membantu orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup memberikan arahan yang jelas, menetapkan target yang terukur, dan memberikan bimbingan kepada anggota tim. Pemimpin harus dapat mengatur dan mengarahkan upaya individu atau kelompok agar selaras dengan visi dan sasaran yang telah ditetapkan (Obuba, 2022).

Selain mengartikulasikan visi dan memotivasi orang lain. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang mempromosikan kepercayaan, dimana setiap anggota tim merasa aman untuk berkontribusi, berbagi ide, dan berinisiatif. Kolaborasi juga menjadi kunci dalam kepemimpinan, dimana pemimpin harus mampu memfasilitasi kerjasama tim, mempromosikan kerja sama antara anggota tim, serta memanfaatkan keahlian dan kekuatan individu untuk mencapai tujuan bersama (Sanjaya & Surtiningtyas, 2024).

2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan beberapa ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Sari dan Putra (2019:6) yaitu :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat

Kemampuan Memotivasi Kemampuan

Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk



menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita meraih kebahagiaan.

2.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut (Wahyuningsih, 2021:51), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.



2. Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

2.2.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah ditentukan.

Menurut (Nudin et al., 2023:145) mengemukakan bahwa tipe-tipe kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Otokratis adalah gaya kepemimpinan Dimana pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.



2. Gaya Militeristik adalah gaya kepemimpinan yang pemimpin bertindak senang dengan formalitas, pemimpin sering menuntut kedisiplinan yang tinggi dari bawahan untuk mencapai tujuannya.
3. Gaya Paternalistik adalah kepemimpinan ini pemimpin bertindak seolah-olah seorang bapak yang selalu mengarahkan anak-anaknya, terlalu melindungi bawahannya dan jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
4. Gaya atau Model Kontingensi Fielder Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Dalam kepemimpinan ini pemimpin melihat bahwa kelompok efektif itu tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.
5. Gaya atau Model Kepemimpinan Tiga Dimensi adalah Gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh William J. Reddin. Dalam kepemimpinan ini pemimpin mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang secara tidak langsung berhubungan dengan efektivitas
6. Gaya atau Model Kontinum adalah Gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton. Dalam kepemimpinan ini pemimpin melakukannya berdasarkan dua macam kondisi utama dalam mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan membuat putusan.
7. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire dalam kepemimpinan ini pemimpin cenderung pasif, bebas berkehendak. Dimana pemimpin membiarkan orang lain mengambil Keputusan.

Kepemimpinan yang Demokratis dalam kepemimpinan ini pemimpin menerapkan prinsip partisipatif. Pemimpin memiliki keterbukaan



terhadap kritik dan masukan dari siapapun, selama sesuai dengan tujuan dan kemaslahatan bersama.

9. Gaya Kepemimpinan Karismatik dalam kepemimpinan ini pemimpin dapat menciptakan suasana yang memotivasi berdasarkan analisis emosional, identifikasi dengan visi, dan gaya pengikutnya.
10. Partisipatif dalam kepemimpinan ini pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan Lembaga.

Dari uraian mengenai tipe-tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawasanya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu:

Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.



1. Harapan dan perilaku atasan
2. Karakteristik
3. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

4. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
5. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut Hutahaean (2021:20) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan adalah:

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinannya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Berdasarkan uraian mengenai faktor-faktor gaya kepemimpinan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mencakup beberapa aspek penting. Pertama, hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang mencerminkan sejauh mana dukungan yang diberikan oleh kelompok kepada pemimpinnya. Kedua, struktur tugas, yang mengacu pada apakah tugas-tugas dilaksanakan secara terstruktur atau tidak, serta apakah disertai dengan prosedur yang tegas dan jelas. Ketiga, posisi kewenangan, yang merujuk pada tingkat pengaruh seorang pemimpin terhadap faktor-faktor kewenangan, seperti dalam proses pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.



2.3 Budaya Kerja

2.3.1 Definisi Budaya Kerja

Budaya kerja (work culture) adalah hasil cipta, rasa, dan karsa manusia yang dikembangkan dalam perusahaan demi mengharmonikan tiap aktivitas, sikap, dan perilaku manusia di lingkungan kerja (Ali et al., 2022). Budaya kerja terbentuk melalui nilai (value), karakteristik, serta atribut suatu perusahaan yang diamalkan oleh karyawannya. Artinya, budaya kerja merupakan pedoman bagi karyawan dan pimpinannnya dalam bersikap serta berperilaku di Lingkungan Kerja. Wajah budaya kerja dapat berwujud berupa suasana kerja, gaya kepemimpinan, value atau nilai, etika, harapan, dan tujuan perusahaan tersebut (Paais & Pattiruhu, 2020).

Budaya kerja juga membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya, karena itu terjadi polda dan warna budaya yang tebal dan tipis. Dalam budaya kerja yang tebal terdapat kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang yakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada pegawai. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima pegawai baru sehingga pegawai bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya ada.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan disadari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat. Kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi cita-cita, pendapat. Pandangan serta tindakan yang terwujud di kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh Moeljono dalam Yusranif (2012) mengemukakan bahwa Budaya Kerja pada umumnya akan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang



mengikat pada karyawan karena dapat diartikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan.

Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam Yusran assagaf (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sekumpulan nilai, norma, sikap, dan perilaku yang diadopsi oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Ini mencakup cara pandang, aturan tidak tertulis, serta pola perilaku yang diterapkan di lingkungan kerja, yang mencerminkan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hubungan antar karyawan terjalin. Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Asumsi dasar dalam budaya kerja terdapat dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi yang berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip prinsip menjelaskan usaha.
3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

Pedoman mengatasi masalah dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi



dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (sharing of value) dalam budaya kerja perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
 6. Pewarisan (learning process) asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.
 7. Penyesuaian (adaptasi) perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.
- Berdasarkan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa didalam budaya kerja terdapat keterkaitan secara berurutan mulai dari asumsi dasar, keyakinan yang dianut, seorang pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya kerja, pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai, pewaris dan menyesuaikan hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan.

2.3.2 Jenis-Jenis Budaya Kerja

Jenis-jenis budaya kerja dalam sebuah organisasi dapat bervariasi berdasarkan nilai, norma, dan tujuan yang dipegang oleh perusahaan. Berikut beberapa jenis budaya kerja yang umum ditemui :

1. Budaya Kolaboratif (Collaborative Culture) Budaya ini menekankan pada kerja sama tim dan hubungan antar individu yang kuat. Semua anggota organisasi didorong untuk bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya ini sering ditemukan pada perusahaan yang mengutamakan inovasi dan kreativitas.



2. Budaya Inovatif (Innovative Culture) perusahaan dengan budaya inovatif mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru. Risiko diizinkan dan bahkan dihargai, sehingga karyawan merasa bebas untuk berinovasi tanpa takut akan kegagalan.
3. Budaya Hierarkis (Hierarchical Culture) Dalam budaya hierarkis, terdapat struktur yang jelas dengan tingkat otoritas yang ketat. Pengambilan keputusan cenderung dilakukan oleh manajemen puncak, dan ada peraturan serta prosedur yang harus diikuti secara ketat.
4. Budaya Kompetitif (Competitive Culture) Budaya ini sering ditemukan di organisasi yang bergerak dalam industri dengan persaingan tinggi. Perusahaan dengan budaya kompetitif berfokus pada pencapaian hasil maksimal, dan karyawan biasanya didorong untuk berprestasi secara individu.
5. Budaya Adaptif (Adaptive Culture) Organisasi dengan budaya adaptif sangat terbuka terhadap perubahan dan responsif terhadap dinamika eksternal. Perusahaan ini mampu beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi pasar dan teknologi baru.
6. Budaya Berorientasi Kinerja (Performance-Oriented Culture) Budaya ini berfokus pada hasil dan pencapaian target. Karyawan dinilai berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan, dan penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian individu.

2.3.3 Fungsi Budaya Kerja

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam perusahaan hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa



memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator budaya kerja yang dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan kuasai perusahaan tersebut.



9. Sebagai alat komunikasi budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistik yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.
10. Sebagai penghambat berinovasi budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu. Berdasarkan fungsi-fungsi diatas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

2.3.4 Indikator Budaya Kerja

Menurut (Gibson et al., 2021) ada beberapa indikator budaya kerja, adalah:

1. Sikap terhadap pekerjaan, kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.



2. Perilaku pada waktu bekerja, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
3. Disiplin kerja. Dapat di definisikan, sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

2.3.5 Faktor-Faktor Budaya Kerja

Faktor-faktor budaya kerja merujuk pada elemen-elemen yang membentuk, memengaruhi, dan mendefinisikan norma, nilai, serta perilaku yang berlaku dalam suatu organisasi . Beberapa faktor budaya kerja menurut Tessier (2021:287) adalah sebagai berikut:

1. Nilai dan Keyakinan

Nilai-nilai inti dan keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi sangat mempengaruhi perilaku karyawan. Nilai ini mencakup etika kerja, komitmen terhadap kualitas, inovasi, atau keseimbangan kerja-kehidupan. Keyakinan bersama membantu membangun identitas perusahaan dan memandu perilaku karyawan.

2. Komunikasi

Cara informasi disampaikan dan diterima di tempat kerja mempengaruhi budaya kerja. Komunikasi yang terbuka dan transparan mendorong kepercayaan dan kerjasama di antara karyawan dan manajemen. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup atau hierarkis dapat menciptakan rasa tidak percaya.

3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, baik yang partisipatif maupun otoriter, akan sangat menentukan budaya kerja. Kepemimpinan yang memberdayakan karyawan biasanya membentuk budaya kerja yang inklusif dan inovatif. Penghargaan dan Pengakuan



Sistem penghargaan dan pengakuan yang diterapkan oleh organisasi dapat membentuk budaya kerja. Karyawan yang diakui dan dihargai atas kontribusi mereka cenderung merasa termotivasi dan terlibat lebih dalam dalam pekerjaan mereka.

5. Lingkungan Kerja

Fasilitas fisik, suasana kerja, dan alat-alat yang digunakan karyawan juga memainkan peran penting. Lingkungan yang nyaman dan mendukung produktivitas membantu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

6. Kebijakan dan Praktik Organisasi

Prosedur formal, kebijakan sumber daya manusia, serta praktik pengelolaan karyawan juga membentuk budaya kerja. Kebijakan yang adil dan konsisten dapat memperkuat kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.4 Teknologi Informasi

2.4.1 Pengertian Teknologi Informasi

Teknologi informasi adalah salah satu cara dari jenis teknologi yang berbentuk peralatan teknis dan berfungsi untuk memproses dan menyampaikan informasi. Teknologi informasi termasuk serangkaian peralatan yang berfungsi untuk memproses data atau informasi, alat bantu, alat manipulasi, dan alat pengelolaan informasi. Teknologi digital. Kini merupakan bagian yang integral dari sumber daya perusahaan dan manajer menggunakannya dalam pengelolaan bisnis sehari-hari. Setiap aktivitas bisnis penting perusahaan seperti perancangan layanan, pemantauan pengiriman produk dan arus kas, evaluasi karyawan, serta pembuatan iklan dengan sistem informasi.

Martin,dkk mendefinisikan teknologi informasi sebagai kombinasi teknologi komputer dengan teknologi komunikasi, teknologi komputer terdiri dari perangkat keras dan perangkat lunak yang berfungsi untuk



mengolah dan menyimpan informasi sedangkan teknologi komunikasi berfungsi untuk melakukan transmisi informasi. Menurut Thomas McKeown mendefinisikan teknologi informasi sebagai seperangkat teknologi yang mempunyai fungsi untuk membuat, menyimpan, mengubah, dan menggunakan informasi dalam bentuk apapun.

Teknologi informasi mengacu kepada sumber daya yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola informasi yang diperlukan demi mewujudkan misinya. Istilah yang berhubungan adalah teknologi informasi (Information Technology-IT). IT bisa terdiri dari komputer, jaringan komputer, telpon, mesin faks, perangkat-perangkat keras lainnya. Selain itu, IT juga melibatkan perangkat lunak yang memfasilitasi kemampuan sistem untuk mengelola informasi dengan cara yang bermanfaat bagi manajer.

Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat ini benar-benar menyebabkan dunia menjadi tempat yang lebih sempit dan tanpa ada batas karena teknologi informasi jangkauannya sangat luas. Sehingga teknologi informasi menjadi kebutuhan utama di dalam sebuah organisasi.

Peranan teknologi yang terdiri dari berbagai jenis teknologi, teknologi yang digunakan di system teknologi informasi adalah teknologi komputer, teknologi komunikasi dan teknologi informasi apapun yang memberikan nilai tambah untuk organisasi dari berbagai jenis teknologi informasi yang mempunyai dampak sangat besar terhadap setiap aspek kehidupan dan paling penting saat ini adalah komputer.

Tujuan penerapan teknologi informasi bagi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan adalah untuk mendapatkan rantai nilai dari teknologi informasi yang mempunyai manfaat untuk semua aspek bisnis

berorientasi kepada peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan guna mendapatkan keuntungan yang maksimal tetapi resiko dan minimal mungkin.



Efektivitas pemanfaatan teknologi informasi akan memberi kontribusi agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Hal itu dapat diperoleh dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk menurunkan human eror, seperti lupa, turunnya presisi karena kelelahan, dan lain-lain.

2.4.2 Fungsi Teknologi Informasi

Teknologi informasi (TI) memiliki peran yang sangat vital dalam mendukung berbagai aspek operasional dan strategis di dalam organisasi (Laudon, 2022). Berikut ini adalah fungsi teknologi informasi

1. Teknologi informasi menyediakan infrastruktur bagi organisasi untuk membangun sistem informasi spesifik yang diperlukan, seperti jaringan internet internal (intranet) dan eksternal (extranet).
2. Teknologi informasi digunakan untuk mendukung operasi sehari-hari dan mencapai tujuan strategis bisnis. Sektor-sektor seperti e-commerce, industri jasa, dan ritel sangat bergantung pada sistem informasi untuk beroperasi dan berkembang.
3. Teknologi informasi membantu dalam desain dan penyampaian produk dan layanan baru serta dalam merancang ulang organisasi.
4. Teknologi informasi juga berperan dalam manajemen data, termasuk pengaturan dan akses data, yang sangat penting untuk pengambilan keputusan dan operasi bisnis.
5. Penggunaan teknologi informasi, seperti otomatisasi, meningkatkan efisiensi operasional dalam berbagai fungsi bisnis.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Teknologi Informasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi teknologi informasi (TI) dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori. Yang mencakup aspek

manusia, organisasi, dan lingkungan eksternal. Berikut adalah faktor utama yang mempengaruhi TI :

aktor Teknologi



- a. Infrastruktur Teknologi : Ketersediaan dan kualitas infrastruktur teknologi, seperti jaringan internet, server, perangkat keras, dan perangkat lunak, sangat mempengaruhi bagaimana TI diimplementasikan dan digunakan dalam organisasi
- b. Keamanan Teknologi : Keamanan siber menjadi faktor penting, termasuk sistem perlindungan terhadap ancaman seperti malware, peretasan, dan kebocoran data, yang dapat mempengaruhi kepercayaan dan penggunaan TI
- c. Skalabilitas dan Fleksibilitas : Teknologi yang dapat dengan mudah diperluas atau disesuaikan dengan kebutuhan organisasi akan lebih efektif dalam mendukung pertumbuhan dan perubahan operasional.

2. Faktor Manusia

- a. Keterampilan dan Pengetahuan Karyawan : Tingkat keahlian dan pengetahuan karyawan dalam menggunakan TI sangat mempengaruhi efektivitas implementasi teknologi. Pelatihan yang memadai dan pendidikan berkelanjutan diperlukan untuk memastikan karyawan dapat memanfaatkan teknologi secara optimal.
- b. Resistensi terhadap Perubahan : Sikap dan penerimaan karyawan terhadap perubahan teknologi baru juga menjadi faktor penting. Resistensi terhadap perubahan bisa menghambat adopsi teknologi dan mengurangi efektivitas penggunaannya.
- c. Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen : Kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari manajemen sangat penting untuk keberhasilan implementasi TI. Manajemen harus memberikan visi yang jelas dan mendukung inisiatif teknologi dalam organisasi.

aktor Organisasi

Kebutuhan Bisnis: TI harus selaras dengan kebutuhan bisnis organisasi. Pemahaman yang jelas tentang kebutuhan dan tujuan



bisnis akan membantu dalam memilih dan menerapkan teknologi yang tepat.

- b. Struktur Organisasi: Struktur organisasi dapat mempengaruhi bagaimana TI diadopsi. Organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan teknologi baru.
- c. Budaya kerja: Budaya kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan akan lebih mendukung penerapan TI yang efektif. Budaya yang terbuka terhadap perubahan dan pengembangan teknologi akan memfasilitasi adopsi yang lebih cepat dan menyeluruh

4. Faktor Eksternal

- a. Perkembangan Teknologi : Perubahan dan kemajuan teknologi yang cepat di industri dapat mempengaruhi keputusan organisasi dalam memilih teknologi tertentu. Organisasi harus terus mengikuti tren teknologi untuk tetap kompetitif.
- b. Regulasi dan Kepatuhan : Peraturan pemerintah dan standar industri terkait TI, seperti perlindungan data, privasi, dan keamanan siber, dapat mempengaruhi bagaimana teknologi diterapkan dan digunakan dalam organisasi.
- c. Tekanan Kompetitif : Persaingan dalam industri juga mempengaruhi penggunaan TI. Organisasi mungkin terdorong untuk mengadopsi teknologi baru untuk tetap kompetitif dan meningkatkan efisiensi operasional.
- d. Kondisi Ekonomi : Kondisi ekonomi yang baik dapat meningkatkan investasi dalam teknologi baru, sementara kondisi ekonomi yang buruk mungkin menyebabkan penundaan atau pengurangan anggaran TI.

aktor Sosial dan Keberdayaan



- a. Tren Sosial : Tren dalam penggunaan teknologi di masyarakat, seperti adopsi smartphone dan media sosial, dapat mempengaruhi bagaimana TI digunakan dalam organisasi, khususnya dalam hal komunikasi dan pemasaran.
 - b. Harapan Konsumen : Harapan konsumen terhadap kecepatan, kualitas, dan keamanan layanan juga dapat mempengaruhi bagaimana organisasi mengadopsi teknologi untuk memenuhi permintaan pasar.
6. Faktor Keuangan
- a. Biaya Implementasi dan Pemeliharaan : Investasi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan dan memelihara teknologi adalah faktor penting. Organisasi harus menilai biaya awal, biaya operasional, dan potensi pengembalian investasi dari teknologi yang diadopsi
 - b. Ketersediaan Sumber Daya : Ketersediaan anggaran dan sumber daya lainnya, seperti tenaga ahli dan waktu, juga mempengaruhi sejauh mana teknologi dapat diimplementasikan dan dioptimalkan

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional, baik positif maupun negatif, yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaannya. Kepuasan ini melibatkan berbagai aspek seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaannya terpenuhi, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan komitmen mereka terhadap

isasi (Fauzi et al., 2022).

Manusia pada dasarnya memiliki berbagai kebutuhan dalam hidupnya, menjadi pendorong utama bagi individu untuk melakukan berbagai s. Kebutuhan tersebut sangat beragam, dan kepuasan seseorang



dalam memenuhi kebutuhan tersebut berbeda-beda antara satu individu dengan yang lain, sehingga kepuasan bersifat sangat personal. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat turnover dan absensi karyawan (Ihwanti & Gunawan, 2023). Secara logis, peningkatan kepuasan kerja diharapkan dapat menurunkan angka turnover dan absensi, sementara penurunan kepuasan kerja dapat memicu peningkatan absensi dan turnover. Ketika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih sering absen, yang pada akhirnya mengakibatkan perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi. Kondisi ini dapat berdampak negatif pada kelancaran proses produksi (Fauzi et al., 2022).

Handoko, seperti yang dikutip oleh Yoyo Sudaryo et al. (2018:80), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Robbins dalam Yoyo Sudaryo et al. (2018:75) juga menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, sedangkan individu yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif.

Menurut Luthans, yang dikutip dalam Kaswan (2019), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka mampu memenuhi aspek-aspek yang dianggap penting. Kepuasan ini berkaitan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan. Sementara itu, Hasibuan Wibowo et al. (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang.



an yang puas dengan pekerjaannya cenderung mencintai pekerjaan
i, dan kepuasan ini dapat dirasakan baik di dalam maupun di luar
s pekerjaan, atau kombinasi keduanya.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan senang atau hasil emosional yang positif berdasarkan penilaian individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana ekspektasi seseorang terhadap pekerjaan sesuai dengan realitas yang dirasakan atau diterima secara aktual.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada intinya merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, sehingga untuk mencapai kepuasan kerja, individu perlu mampu berinteraksi dengan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta mematuhi aturan yang berlaku di dalam organisasi.

2.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sihombing dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:76) berpendapat bahwa ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja antara lain :

1. Teori selisih (Discrepancy)

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan terpuaskan jika ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya.

Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara maksimal), maka orang yang bersangkutan akan sama puasanya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena



batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat selisi (discrepancy). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu di bawah standar minimum, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Teori Keadilan (Equity)

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan keadilan atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin luas. Faktor-faktor dari teori keadilan adalah input, outcome, comparison person, dan equity-inequity. Input adalah segala sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

Outcome adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan waktu berhasil atau ekspresi diri. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di masa lampau.

Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “dissatisfier” atau “hygiene factors” dan yang lainnya dinamakan “satisfier” atau “motivators”.



Hygiene factors meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memnuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang, seperti kebutuhan keamanan dan berkemlompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya hygiene factors memadai untuk kebutuhan tersebut, maka seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan.

Faktor instrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja. Kesimpulannya dalam teori dua faktor adalah terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

2.5.3 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja adalah faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti kondisi kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan manajemen. Menurut Yoyo Sudaryo et. al. (2018:90) kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (satisfaction with pay) yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Kepuasan dengan promosi (satisfaction with promotion) yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.



3. Kepuasan dengan rekan sekerja (satisfaction with co-workers) yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Kepuasan dengan penyelia (satisfaction with supervisor) yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work itself) yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan

2.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Nuraini (2013):

1. Upah yang cukup Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.
2. Perlakuan yang adil Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja diam dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.
3. Ketenangan bekerja Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.
4. Perasaan diakui Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.



penghargaan hasil kerja Karyawan menginginkan agar hasil kerjanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

6. Penyalur perasaan Perasaan yang menghinggapi karyawan biasa menghambat gairah karyawan. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

2.6 Kinerja

2.6.1 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:205) kinerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya. Indikatornya adalah :
 - a. Jumlah yang dihasilkan
 - b. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan c.
 - c. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja
2. Kualitas, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Indikatornya adalah :
 - a. Persepsi karyawan terhadap kualitas kerja
 - b. Kesempurnaan tugas
 - c. Keterampilan karyawan
 - d. Kemampuan karyawan
3. Ketetapan waktu, penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Indikatornya adalah:
 - a. Aktivitas kerja selesai tepat waktu
 - b. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
4. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Indikatornya adalah:
 - a. Datang tepat waktu
 - b. Tanggungjawab kerja



2.6.2 Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Purba, 2020). Kinerja adalah setiap organisasi dalam lingkup kecil atau besar mempunyai pemikiran yang positif maupun non positif mempunyai tujuan yang tinggi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Suriyana, 2021).

Kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan (Krijgsheld et al., 2022). (Saifullah, 2020) menambahkan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai hukum, moral, dan etika. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gaol, L Jimmy (2014) secara garis besar terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan dan penurunan kerja pada karyawan di suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1. Kompetensi

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Beberapa pendekatan melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk



meningkatkan kinerja dan memiliki kemampuan untuk melakukan peran tertentu.

Kompetensi perilaku adalah karakter atau atribut pribadi, seperti motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan atau tugas bisa diselesaikan, misalnya kreativitas (creativity), komunikasi (communication), kerja sama (team work), berfikir analisis (analytical thinking), kepemimpinan (leadership), fleksibel (flexibility), fokus kepada pelanggan, analisis keputusan (decision analysis), membangun hubungan (relationship), integritas (integrity), pencapaian target, dan kemampuan teknis.

2. Motivasi

Motivasi menurut Malthis (2006) menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Karyawan yang termotivasi atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang diperoleh karyawan, begitu pula sebaliknya.

3. Metode Pelatihan dan Pendampingan

Menurut Jaques dan Clement dalam jurnal yang dikutip oleh ugroho menyatakan Coaching atau pendampingan adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja



yang nyata antara seorang atasan dengan seseorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi

4. Stress Kerja

Stress sebagai suatu istilah yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, panik, perasaan gemuruh, kemurungan, dan hilang daya. Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kinerja mereka. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka menjadi sering mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

5. Sistem Pengembangan Karir/Jenjang

Karir Pengembangan karir meliputi dua hal, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir (career planning) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.

6. Pengaruh Kepemimpinan

Menurut Budi (2011) kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

kompensasi



Menurut Simamora (2004:442) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan dapat diberikan secara teratur maupun situasional.

2.7 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian oleh (Paais & Pattiruhu, 2020) berjudul "*Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*" menganalisis pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki dampak besar pada kepuasan kerja, tetapi tidak mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, dan budaya, sementara kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Faktor lain di luar penelitian turut mempengaruhi aspek kepuasan kerja dan kinerja.
2. Penelitian oleh (Boyas & Rachmad, 2022) berjudul "*Analysis of The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, and Training Through Job Satisfaction on Employee Performance*" menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan di PT Arina Multikarya Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan



pelatihan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian oleh (Alamanda et al., 2022) berjudul "*Leadership Styles on Employee Performance with Work Satisfaction and Organizational Commitment as Intervening Variables*" meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, namun kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan.
4. Penelitian oleh (Ratnasari et al., 2020) berjudul "*The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance*" meneliti pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja dan kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara.
5. Penelitian oleh (Fidyah & Setiawati, 2020) berjudul "*Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable*" menyelidiki pengaruh budaya kerja (OC) dan keterlibatan karyawan (EE) terhadap kepuasan kerja (JS) dan kinerja karyawan (EP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OC dan EE memiliki pengaruh positif signifikan terhadap JS dan EP. Selain itu, JS juga berpengaruh positif signifikan terhadap EP dan memediasi hubungan antara OC dan EP serta antara EE dan EP.



Penelitian oleh (Paramita et al., 2020) berjudul "*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee*

Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk" menguji pengaruh budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya kerja tidak. Namun, budaya kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan, tetapi tidak sebagai variabel independen.

7. Penelitian oleh (Sugiono et al., 2022) berjudul "Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan" menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis dan Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
Maartje Paais dan Jozef R. Pattiruhu dengan judul " <i>Effect ation, and</i> " 	Fokus pada pengaruh motivasi kerja, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan	Berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja	Penelitian sama-sama meneliti pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan bagaimana

Penulis dan Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
<i>Culture on Satisfaction and Employee Performance"</i>	kerja sebagai variabel intervening.	sumber daya manusia dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar.	kepuasan kerja tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Kedua studi menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan.
Maartje Paais dan Jozef R. dengan judul " <i>Analysis of The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, And Training Through Job Satisfaction on Employee</i>	Penelitian sebelumnya tidak memasukkan teknologi informasi sebagai variabel yang diteliti dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian yang dilakukan peneliti menambahkan teknologi informasi sebagai variabel utama yang dianalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar	Kedua penelitian sama-sama meneliti bagaimana budaya kerja mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.
anda, awan	Penelitian sebelumnya berfokus	Penelitian yang akan dilakukan berfokus	Penelitian sama-sama menggunakan



Penulis dan Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
dan Dodi W.Irawanto "Leadership Styles On Employee Performance With Work Satisfaction And Organizational Commitment As Intervening Variables"	pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara	pada pengaruh gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	gaya kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai salah satu variabel intervening yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut
Ratnasari Sri Langgeng, Sutjahjo Gandhi, dan Adam berjudul "The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee	Penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Epson	Penelitian yang akan Anda lakukan akan menambahkan variabel teknologi informasi, yang akan memberikan perspektif baru dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan teknologi informasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya	Penelitian ini sama-sama meneliti gaya kepemimpinan dan budaya kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dapat mempengaruhi



Penulis dan Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
		manusia di Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar.	hubungan antara variabel-variabel
Diana Nurul Fidyah dan Trias Setiawati berjudul <i>"Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable"</i>	Penelitian sebelumnya tidak memasukkan teknologi informasi sebagai variabel yang diteliti dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian yang akan dilakukan menambahkan teknologi informasi sebagai variabel utama yang dianalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia di Bank SMBC Indonesia Kantor Cabang Makassar	Penelitian ini sama-sama meneliti bagaimana budaya kerja mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan
Erna Paramita, Prihatin Lumbanraja, dan Yeni Absah berjudul <i>"The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable"</i>	Penelitian sebelumnya pada PT Bank Mandiri lebih fokus pada hubungan antara budaya kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, bukan	Penelitian yang akan dilakukan menggabungkan pengaruh gaya kepemimpinan, teknologi informasi, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada kinerja sumber daya manusia	Penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia di lingkungan perbankan.



Penulis dan Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
<i>Moderating Variable</i> at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk"	sebagai variabel intervensi		
Edi Sugiono, Andini Nurwulandari, Yuniarta Dining berjudul "Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan"	Penelitian sebelumnya pada Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan menambahkan motivasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Penelitian yang akan dilakukan menambahkan variabel teknologi informasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

