

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab ini peneliti akan memaparkan teori-teori dasar yang berkaitan dengan variabel iklim organisasi, etos kerja, kepemimpinan digital dan kinerja karyawan. Sehingga dalam bab ini dapat mengemukakan secara menyeluruh mengenai landasan teori secara umum dan relevan terhadap variabel yang saling berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Landasan teori berisi dari penelitian ini berisi kajian ilmiah dan para ahli.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen dimana memuat pengertian manajemen serta fungsi manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, dimana memuat pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, dan fungsi sumber daya manusia. *Applied Theory* atau yang disebut sebagai teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah iklim organisasi, etos kerja, kepemimpinan digital, dan kinerja karyawan. Dari uraian singkat mengenai *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* maka berikut ini adalah pemamparan dari ketiga teori tersebut.

2.1.1 Manajemen

Didalam kegiatan organisasi perusahaan membutuhkan manajemen yang baik untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Manajemen yang baik adalah merupakan hasil cipta, rasa, karsa, dan pembuatan manusia yang dapat membantu manusia mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran

dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan apakah pengelolaan yang baik atau buruk adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang telah ditentukan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari kata “Manage” yang artinya menurut kamus oxford memimpin atau membuat keputusan didalam suatu perusahaan. Pada intinya, manajemen mengatur arah untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan ataupun individu. Manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu didalam masyarakat luas. Berikut merupakan pengertian manajemen menurut pendapat para ahli antara lain:

Robbins and Coulter (2016:7) mengemukakan bahwa:

“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.” Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

James A. F Stoner (2016:6) menyatakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational member and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals.” Berdasarkan

definisi tersebut maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dari perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kontribusi upaya dari seluruh anggota dari organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Affandi (2018:1) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan (leading), dan pengawasan (controlling).”

Berdasarkan beberapa definisi diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen mempunyai tujuan yang hendak dicapai, manajemen meliputi usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan yang ada didalamnya. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut di dorong melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pekerjaan orang lain.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Agar dapat menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya seperti halnya dengan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins & Marry Coulter (2016:8) fungsi-fungsi manajemen terbagi menjadi empat fungsi diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses ini merupakan penepatan tujuan yang ingin dicapai dan memutuskan upaya yang tepat yang dibutuhkan guna mewujudkan target dan tujuan perusahaan. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses tentang bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan dirancang dalam struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem organisasi dan lingkungan yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk pencapaian organisasi.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin merupakan memberikan karyawan stimulasi untuk bekerja dengan baik. Yang disertakan dengan memberikan motivasi dan berkomunikasi baik dengan karyawan secara individu maupun kelompok.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa semua rangkaian kegiatan yang direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan sebelumnya terlepas dari perubahan dalam lingkungan bisnis yang akan dihadapi.

Fungsi manajemen dilaksanakan sepenuhnya untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien, dari penjelasan diatas mengenai fungsi-fungsi mengenai fungsi-fungsi manajemen maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien melalui beberapa aktivitas utama yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang

direncanakan untuk memenuhi target yang diharapkan. Selain itu dengan adanya fungsi manajemen dapat memaksimalkan sumber-sumber yang telah digunakan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah salah satu bidang manajemen umum yang merupakan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Didalam pengelolaan sumber daya manusia, manusia merupakan *asset* (kekayaan) utama, sehingga harus dijaga dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Manajer memiliki peran yang sangat besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada didalam suatu organisasi agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang efektif dan efisien memanfaatkan sumber daya manusia melalui kegiatan perencanaan, pengerakan, dan pengendalian yang menjadikan kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja manusia dengan cara manusiawi untuk memungkinkan semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal guna mencapai tujuan. Agar definisi manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, dibawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut. Menurut Garry Dessler (2017:3) menyatakan bahwa:

“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.” Hal tersebut menyatakan manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi, dan memperhatikan relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Sedangkan menurut Amstrong (2016:7) mendefinisikan sebagai berikut:

“Human resource manajemen is strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organisations.” Maksud pengertian tersebut kurang lebih menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Bintoro Daryanto (2017:15) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia, atau disingkat dengan MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan dari berbagai pendapat diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat penting dalam memenuhi kebutuhan

sumber daya manusia dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia secara efisien dan efektif yang bertujuan demi tercapainya suatu tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di perusahaan dengan sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah menangani permasalahan pada ruang lingkup perusahaan yang menunjang kebutuhan serta aktivitas demi mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan maupun organisasi.

Menurut Herman Sofyandi (2018:11) mengemukakan bahwa adanya tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen memiliki fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM diantaranya yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, dan yang lainnya.

Berbeda halnya dengan pernyataan Garry Dessler (2017:3) yang menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terbagi atas lima fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Di dalam fungsi perencanaan maka perusahaan menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, juga mengembangkan rencana dan perkiraan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam fungsi pengorganisasian perusahaan memberikan tugas tertentu pada setiap karyawan, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, serta koordinasi mengenai pekerjaan.

3. Kepegawaian (*Staffing*)

Pada fungsi *staffing* maka perusahaan dapat menentukan tipe-tipe karyawan yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, konseling karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan didalam perusahaan berfungsi untuk mendorong kinerja karyawan, menjaga moral, dan memotivasi karyawan dalam pekerjaannya.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yang dilakukan adalah dengan menetapkan standar kualitas perusahaan, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dilapangan, serta mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Dari uraian di atas mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi di mulai dari fungsi perencanaan hingga pemberhentian guna segala kegiatan manajemen bisa berjalan dengan baik sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

2.1.3 Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan kunci untuk memungkinkan pemimpin memberikan persiapan yang memadai bagi semua karyawan untuk mengembangkan jaringan manajerial digital. Dalam melakukannya para pemimpin digital harus berani menunjukkan kepemimpinan dengan cara yang berbeda.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merujuk pada kepemimpinan di era baru atau disebut era 4.0, dimana merupakan era yang ditandai dengan pertumbuhan teknologi yang pesat. Berikut ini merupakan pengertian kepemimpinan digital menurut beberapa para ahli:

Araujo et al., (2021:46) mendefinisikan bahwa:

“Digital leadership is the use of digital assets of an organization to achieve business goals at both organizational and individual levels.” Kurang lebih memiliki makna kepemimpinan digital adalah penggunaan aset digital suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis baik ditingkat organisasi maupun individu.

Van Wart et al., (2019:83) mengatakan bahwa:

“Digital Leadership is the effective use and blending of leadership from digital and traditional methods of communication.” Yang artinya yaitu kepemimpinan digital merupakan penggunaan dan perpaduan kepemimpinan yang efektif dari metode komunikasi digital dan tradisional.

Sedangkan Siagian et al., (2021:171) berpendapat bahwa:

“Kepemimpinan digital adalah pengetahuan seseorang pemimpin agar bisa mengarahkan organisasi atau suatu perusahaan yang dipimpinnya agar bertransformasi ke arah digital.”

Dari berbagai pengertian yang telah diuraikan oleh beberapa para ahli diatas maka pada tahap ini peneliti sampai pada pemahaman bahwa kepemimpinan digital adalah suatu usaha dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam

menjalankan manajerial bisnis guna tercapainya tujuan perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang berkembang ke arah digital.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Digital

Terdapat karakteristik kepemimpinan digital yang membedakan dengan kepemimpinan biasa atau kepemimpinan tradisional. Berikut merupakan karakteristik kepemimpinan digital menurut Siagian et al. (2021:235) sebagai berikut:

1. Kemampuan Komunikasi

Kepemimpinan digital dalam hal komunikasi membutuhkan media digital untuk berkoordinasi dengan karyawan lainnya. Keterampilan penggunaan jejaring sosial seperti *line*, *intagram*, *twitter*, *discord* dan lain sebagainya dapat digunakan sebagai media komunikasi.

2. Kemampuan Berfikir dan Bekerjasama

Seorang pemimpin di era digital memiliki kemampuan berfikir dan bekerja sama tanpa adanya batasan ruang, waktu, dan rintangan budaya dimana pengawasan dan interaksi tatap muka tidak diperlukan. Dengan melalui komunikasi teknologi informasi memungkinkan bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan banyak pegawai secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan Mengawasi dan Mengelola secara Digital

Pemimpin digital memiliki kemampuan untuk mengawasi dan mengelola pekerjaan secara digital dengan efektif. Seseorang pemimpin sektor publik harus memiliki kapabilitas untuk mengelola dan mengawasi pekerjaan digital yang dilakukan oleh karyawan.

4. Fleksibel dalam Penggunaan Waktu

Selain fleksibel dalam penggunaan waktu, pemimpin digital dapat beradaptasi dengan baik dalam perubahan lingkungan teknologi. Pengembangan teknologi yang pesat menuntut pemimpin dan karyawan untuk menyesuaikan perubahan guna tetap mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.3 Pendekatan Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan di era digital merupakan jawaban atas tantangan yang dihadapi para pemimpin saat ini. Tantangan-tantangan ini pada dasarnya telah menjadi topik dari begitu banyak percakapan bahkan menjadi isu penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu menurut Siagian et al. (2021:129) dibutuhkan pendekatan yang berbeda dan khusus untuk memimpin dan memberdayakan anggota tim dalam era digital ini sebagai berikut:

1. Mendorong ide-ide kreatif dan inovatif (*Encouraging Idea*)

Dalam hal ini pemimpin harus melakukan pendekatan dengan karyawan dengan ikut serta mendorong ide-ide kreatif dan inovatif yang dimiliki oleh karyawan.

2. Memodifikasi ide-ide (*Modifying Ideas*)

Meskipun dalam era 4.0 ini sangat kreatif dan inovatif, namun tidak semua ide-ide karyawan *applicable* atau bisa dilaksanakan. Dengan kata lain ada kalanya ide karyawan belum realistis dan belum tentu cocok dengan kondisi saat ini.

3. Menghadirkan umpan balik (*Providing Feedback*)

Umpan balik berguna untuk memastikan para karyawan terus bekerja dengan maksimal dengan motivasi tinggi. *Providing feedback* akan memungkinkan

karyawan memahami siapa dirinya, termasuk kekuatan dan kelemahan karyawan, dengan tetap menjaga harkat dan derajat karyawan itu sendiri.

4. Memberikan alternatif dan perintah terbatas (*Give Alternative and Limited Direction*)

Berikan alternatif dan arahan atau perintah yang terbatas. Cara ini digunakan jika *feedback* diatas ternyata belum mampu memotivasi karyawan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Digital dapat diukur melalui beberapa dimensi dan indikator. Wesly dalam Saputra & Saputra (2020:99) yang menyatakan terdapat dua dimensi yang dimiliki dalam kepemimpinan digital, yaitu sebagai berikut:

1. Sikap Digital (*Digital attitude*)

Sikap digital merupakan sebuah pandangan seorang pemimpin dan para karyawan mengenai teknologi digital yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk membantu di dalam kegiatan perusahaan.

- a. Beradaptasi terhadap pembelajaran teknologi baru.
- b. Pengimplementasian teknologi baru.
- c. Berpengalaman terhadap teknologi baru.
- d. Kerjasama dalam tim.
- e. Berbagi informasi pengetahuan teknologi.

2. Kemampuan Kepemimpinan (*Leadership Skill*)

Kemampuan kepemimpinan yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan arahan-arahan kepada karyawan didalam suatu perusahaan guna mengejar visi misi yang sama didalam perkembangan era digital.

- a. Merumuskan visi dan misi perusahaan.
- b. Pengambilan keputusan berdasarkan data.
- c. Rasa nyaman dalam ketidakpastian era digital.
- d. Role model bagi karyawan.
- e. Mempertahankan dan mengelola karyawan.

Dimensi kepemimpinan digital selanjutnya berasal dari teori Van Wart et al. (2019:92) yang menyatakan terdapat 6 (enam) dimensi yang dimiliki dalam kepemimpinan digital, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan Komunikasi Digital (*Digital Communication Skill*)
 - a. Kejelasan komunikasi.
 - b. Kurangnya miskomunikasi.
 - c. Manajemen arus komunikasi.
2. Keterampilan Sosial Digital (*Digital Social Skills*)
 - a. Dukungan pemimpin yang baik
3. Keterampilan Membangun Tim Digital (*Digital Team Building*)
 - a. Motivasi tim.
 - b. Tanggung jawab tim.
 - c. Pengakuan anggota tim dan tim.
4. Keterampilan Manajemen Perubahan (*Digital Change Management Skill*)
 - a. Perubahan manajemen.
5. Keterampilan Teknologi Digital (*Digital Technological Skill*)
 - a. Penyesuaian biaya berdasarkan IT.
 - b. Memadukan metode tradisional dan digital.

- c. Keahlian teknologi digital.
 - d. Keamanan teknologi digital
6. Kepercayaan Digital (*Digital Trustworthiness*)
- a. Kepercayaan dalam lingkungan digital.
 - b. Keseimbangan kehidupan kerja.
 - c. Manajemen keanekaragaman.

Dari kedua teori yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengambil pendapat dari teori Van Wart et al bahwa dimensi dari kepemimpinan digital mencakup Keterampilan Komunikasi Digital, Keterampilan Sosial Digital, Keterampilan Membangun Tim Digital, Keterampilan Manajemen Perubahan, Keterampilan Teknologi Digital dan Kepercayaan Digital yang mana ke enam dimensi tersebut lebih sesuai dengan keadaan lingkungan di Startup bidang pendidikan.

2.1.4 Iklim Organisasi

Iklim organisasi mewakili suatu aspek kajian dari fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu pemeliharaan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Suasana lingkungan kerja setiap individu dalam organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurangnya kesadaran pada iklim organisasi akan berdampak buruk pada perusahaan, hal ini karena para karyawan akan terpengaruh dalam melaksanakan pekerjaan yang mereka lakukan dan kurang bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau *climate* berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, tidak hanya memberikan makna fisik saja seperti suhu atau tekanan, tetapi juga memiliki makna psikologis orang-orang di dalam organisasi mewakili lingkungan internal organisasi.

Iklim organisasi merupakan hal yang dibutuhkan perhatian dari seorang manajer karena faktor-faktor seperti itu setidaknya berkontribusi pada perilaku seorang karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi yang tumbuh secara dinamis akan berdampak positif terhadap kelangsungan hidup dan manfaat organisasi. Membahas iklim organisasi pada kenyataannya membahas kualitas atau karakteristik yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan muncul terutama dari kegiatan organisasi yang sadar atau tidak sadar yang dianggap mempengaruhi perilaku. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai “kepribadian” organisasi sebagaimana dilihat oleh para anggotanya. Beberapa para ahli telah memberikan definisi mengenai iklim organisasi diantaranya sebagai berikut.

Philipp Hubert (2021:1) berpendapat bahwa:

“Organizational climate is defined as shared perceptions of and the meaning attached to the policies, practices, and procedures employee experience and the behaviors they observe getting rewarded and that are supported and expected.” Memiliki arti kurang lebih iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi umum dan makna yang terkait dengan

kebijakan, praktek dan prosedur yang karyawan alami dan perilaku yang mereka amati mendapatkan imbalan dan yang didukung serta diharapkan.

Diputra, Agung & Kepramareni (2018:2) mengemukakan bahwa:

“Organizational climate as a collection and pattern of the environment that determines the emergence of motivation and focuses on principles that make sense or can be assessed, so that it directly affects the performance of the organization.” Didefinisikan kurang lebih sebagai kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi dan berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut (Litwin & Stringer, 1968:5; Setiawan, 2015:28) mendefinisikan bahwa:

“Iklim organisasi merupakan efek persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan tertentu.”

Menurut Zamzam et al. (2017) mengatakan:

“Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka selanjutnya”

Menurut Darodjat (2015:85) menyatakan bahwa:

“Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja.”

Berdasarkan dari berbagai pendapat diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa iklim organisasi merupakan kondisi atau refleksi dari budaya yang terbentuk. Jika memiliki iklim organisasi yang baik maka di dalam pekerjaan akan tercipta kenyamanan, rasa hormat bagi satu sama lain dan kerja sama. Sebuah iklim organisasi yang baik menjadi modal awal untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik organisasi. Konsep iklim organisasi yang menggambarkan suasana internal organisasi yang para anggotanya rasakan ketika mereka melakukan kegiatan guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi didalam sebuah perusahaan ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi iklim organisasi (Darodjat, 2015:86):

1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia sangat penting, karena kesalahan dalam penempatan dapat menyebabkan perilaku karyawan menjadi rusak dan pada akhirnya dapat merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seseorang pemimpin harus melihat berbagai aspek atau kondisi, seperti spesialisasi, kegemaran, keterampilan, dan pengalaman

2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi tidak terlepas dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berpengaruh dan iklim organisasi

diciptakan karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non-formal.

3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan melihat perubahan atau perkembangan dalam setiap aspek seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan sangat penting untuk mengantisipasi bahwa tidak akan stagnasi atau bahkan kemunduran organisasi.

4. Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi

Informasi memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi dan dengan demikian menciptakan integritas organisasi.

5. Kondisi Lingkungan

Lingkungan kerja juga sering disebut sebagai suasana atau keadaan dalam pekerjaan. Yang termasuk hal itu yaitu meliputi keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja, pegawai dll.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di perusahaan antara lain: penempatan personalia, pembinaan hubungan organisasi, pendinasan dan penyelesaian hubungan konflik, pengumpulan dan pemanfaatan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Melalui penelitian iklim organisasi dapat menjadi faktor yang mudah mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator iklim organisasi. Darodjat (2015:85) menjelaskan mengenai dimensi dan indikator iklim organisasi sebagai berikut:

1. Tanggung jawab yaitu karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa memerlukan peninjauan ulang atas keputusan yang diambil.
 - a. Pelaksanaan tugas
 - b. Pencapaian hasil
2. Identitas individu didalam organisasi yaitu karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.
 - c. Rasa bangga terhadap perusahaan
 - d. Merasa menjadi bagian dari perusahaan
3. Kehangatan antar karyawan yaitu laryawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok social secara informal di dalam perusahaan.
 - a. Interaksi antar karyawan
 - b. Komunikasi yang baik didalam perusahaan
4. Dukungan yaitu karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan.
 - a. Saling membantu antar karyawan
 - b. Memberikan dukungan antar karyawan

5. Konflik yaitu karyawan melihat sebuah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing karyawan didalam perusahaan.
 - a. Penyelesaian perbedaan pendapat antar karyawan
 - b. Suasana saingan antar karyawan

Iklm organisasi terjadi disetiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Lussier dalam Indrawati (2017:5-6) menyatakan bahwa dimensi iklim organisasi meliputi:

1. Structure

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.

2. Responsibility

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan perusahaan dan dirasakan oleh para karyawan.

3. Reward

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan, dimana karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya.

4. Warmth

Berkaitan dengan tingkat kepuasan seluruh karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam perusahaan.

5. Support

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan.

6. Organizational identity and loyalty

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam perusahaan dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.

7. Risk

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Adapun dimensi iklim organisasi menurut Litwin & Stringer, (1968:5); Setiawan, (2015:28) dimensi-dimensi dalam iklim organisasi terdiri dari:

1. Struktur (Structure)

Persepsi karyawan terhadap peraturan, kendala yang dihadapi dan prosedur yang diterapkan.

2. Tanggung jawab (Responsibility)

Persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang merupakan tanggung jawab harus dikerjakan dan diselesaikan.

3. Penghargaan (Reward)

Persepsi karyawan ketika menyelesaikan pekerjaan, dihargai oleh atasan maupun karyawan lain, karyawan merasakan keadilan pada kebijakan gaji dan promosi.

4. Risiko (Risk)

Persepsi karyawan terhadap pekerjaan ketika mengalami tantangan dan resiko dalam perusahaan.

5. Kehangatan (Warmth)

Persepsi karyawan terhadap suasana yang dirasakan terjalin persahabatan yang baik dalam kelompok kerja.

6. Dukungan (Support)

Persepsi karyawan dalam kelompok merasakan dukungan dan terbantu oleh atasan dan karyawan lain.

7. Standar (Standard)

Persepsi karyawan terhadap standar kinerja yang diberlakukan untuk tujuan pribadi dan kelompok.

8. Konflik (Conflict)

Persepsi karyawan terhadap perasaan untuk mendengar pendapat yang berbeda dan menyelesaikan masalah oleh atasan maupun karyawan lain.

9. Identitas (Identity)

Persepsi karyawan terhadap rasa berharganya sebagai anggota tim kerja dalam lingkungan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan dimensi diatas peneliti mengambil teori dimana berdasarkan acuan teori Litwin & Stringer, (1968:5); Setiawan, (2015:28) bahwa ada 9 (sembilan) dimensi dari iklim organisasi yaitu Struktur (Stucture), Tanggung jawab (Responsibility), Penghargaan (Reward), Risiko (Risk), Kehangantan (Warmth), Dukungan (Support), Standar (Standard), Konflik (Conflict) dan Identitas (Identity). Sembilan dimensi tersebut juga mempunyai indikatornya masing-masing yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur variabel iklim organisasi.

2.1.5 Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani (etos) yang memiliki arti sikap, kepribadian, karakter, dan keyakinan akan sesuatu. Sikap ini bukan hanya dimiliki

oleh individu tetapi oleh kelompok dan bahkan masyarakat. Dalam kamus besar bahasa Indonesia etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan individu atau kelompok. Kerja dalam arti pengertian luas merupakan semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik dalam hal materi, intelektual dan fisik, maupun hal-hal yang berkaitan dengan dunia maupun akhirat.

2.1.5.1 Pengertian Etos Kerja

Etos kerja adalah sikap yang timbul dari kehendak dan kesadaran diri sendiri yang didasari melalui sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja atau etos yang menunjukkan sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu.

Dibawah ini merupakan pengertian etos kerja menurut beberapa para ahli:

Sapada et al. (2017:30) berpendapat bahwa:

“Work ethics is the attitude, outlook, habits, traits or characteristics of how to work a person, a group or a nation.” Hal tersebut menyatakan bahwa etos kerja adalah sikap, pandangan, kebiasaan, sifat atau karakteristik cara kerja seseorang atau kelompok atau bangsa.

Al-Nashash, Panigrahi, & Darun (2018:632) menyatakan:

“Work ethics is a collection of values and morality that is used to describe the action and behavior of people and compare them by their culture.” Yang memiliki arti kurang lebih etika kerja adalah kumpulan nilai dan moralitas yang digunakan untuk menggambarkan tindakan dan perilaku orang dan membandingkannya dengan kebudayaan mereka.

Darodjat (2015:77) menyatakan bahwa:

“Etos kerja adalah kumpulan perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar.”

Sedangkan Putrayasa & Astrama (2021) mendefinisikan bahwa:

“Etos kerja merupakan pandangan dan sikap suatu kelompok atau individu terhadap kerja. Ketika individu dalam suatu kelompok memandang kerja sebagai suatu hal yang diperlukan manusia maka etos kerjanya akan semakin tinggi.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa etos kerja adalah sekumpulan perilaku kerja yang mencakup nilai-nilai yang menggerakkan, standar yang harus dicapai mencakup kode etik, kode moral, aspirasi-aspirasi pada karyawan didalam sebuah perusahaan agar dapat bekerja dengan maksimal dengan semangat tinggi.

2.1.5.2 Karakteristik Etos Kerja

Etos kerja mempunyai berbagai karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri (Suwatno & Priansa, 2016:283). Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

1. Keahlian Interpersonal

Keahlian Interpersonal adalah sebuah aspek dari kemampuan karyawan untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau karyawan berhubungan dengan karyawan lain didalam dan diluar organisasi. Keahlian interpersonal mencakup kebiasaan, sikap, cara, penampilan, dan perilaku yang karyawan gunakan ketika

berada disekitar orang lain dan mempengaruhi cara individu berinteraksi dengan orang lain. Terdapat tujuh karakteristik yang menggambarkan keahlian interpersonal yaitu: sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerjasama, dan menolong.

2. Inisiatif

Inisiatif adalah karakteristik yang dapat memungkinkan karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka dan tidak langsung puas dengan kinerja yang biasa. Terdapat enam belas yang dapat menggambarkan inisiatif mengenai karyawan yaitu: cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

3. Dapat Diandalkan

Dapat diandalkan adalah sebuah aspek yang berkaitan dengan ekspektasi terhadap kinerja karyawan dan merupakan perjanjian implisit seseorang karyawan untuk melaksanakan beberapa fungsi pekerjaan. Diharapkan bahwa karyawan dapat memenuhi harapan minimum perusahaan, tanpa melebih-lebihkan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Terdapat tujuh karakteristik yang dapat menggambarkan karyawan dapat diandalkan yaitu: mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur, tepat waktu.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja karyawan yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan agar tercapainya suatu tujuan yang ditetapkan (Suwatno & Priansa, 2016:285).

1. Faktor Internal, yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

a. Agama

Agama membentuk nilai-nilai kepercayaan dan perilaku. System nilai itu akan mempengaruhi atau menentukan pola kehidupan para penganutnya. Cara berfikir, sikap, dan tindakan seorang karyawan tentunya dipengaruhi oleh ajaran agama yang mereka anut.

b. Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menanamkan etos kerja yang sepatutnya, sehingga karyawan akan memiliki etos kerja yang tinggi. Pendidikan berhubungan erat dengan pembentukan karakter dan etos kerja.

c. Motivasi

Karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi merupakan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja adalah pandangan dan sikap yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang muncul dari dalam dirinya.

d. Usia

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa para karyawan dibawah usia 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang berusia diatas 30 tahun.

e. Jenis kelamin

Jenis kelamin sering dikaitkan dengan etos kerja, beberapa pakar menerbitkan riset bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

2. Faktor Eksternal, yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

a. Budaya

Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat. Orang-orang dengan sistem nilai budaya tingkat tinggi akan memiliki etika kerja yang tinggi.

b. Sosial Politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja masyarakat juga dipengaruhi oleh 24 struktur politik yang mendorong orang-orang untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka sepenuhnya.

c. Kondisi Lingkungan (Geografis)

Etos kerja dapat muncul karena kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya berupaya untuk mengelola dan memperoleh manfaat, bahkan dapat mengundang pendatang untuk membantu mencari penghidupan dilingkungan tersebut.

d. Struktur Ekonomi

Tinggi atau rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang berada di negara tersebut. Negara yang pro terhadap kemandirian bangsa dan mendukung penuh tumbuh kembangnya

produk-produk dalam negeri akan cenderung mendorong masyarakat untuk berkembang dalam kemandirian.

e. Tingkat Kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etika kerja yang bertumbuh dan berkembang dalam masyarakat. Negara maju dan makmur memiliki masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Etos Kerja

Mengukur konsep etika kerja, pada kenyataannya, merupakan konsep multi dimensi yang berfokus pada lingkungan kerja, berfokus pada berbagai mata pelajaran dari waktu luang, dan moralitas. Ada beberapa dimensi etika kerja yang menjadi acuan guna terciptanya kinerja karyawan yang optimal (Al Nashash, Panigrahi, & Darun, 2018:632). Dimensi etika kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepedulian

Didefinisikan sebagai sikap karyawan terhadap rekan kerja dan orang lain di dalam dan di luar perusahaan.

2. Kode etik

Didefinisikan sebagai kode etik berdasarkan profesi individu karyawan. Untuk perilaku etis karyawan etika kerja memainkan peran penting dalam organisasi. Etika kerja karyawan membantu organisasi untuk memahami perilaku karyawan secara etis.

3. Peraturan

Didefinisikan sebagai aturan yang ditetapkan bagi karyawan untuk dipatuhi memvisualisasikan sikap mereka. Dengan demikian sangat penting bagi

organisasi untuk mengontrol perilaku kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan mereka.

4. Instrumental

Didefinisikan sebagai usaha karyawan untuk tidak mementingkan diri sendiri di antara karyawan terhadap rekan-rekan mereka dalam organisasi.

5. Kemandirian

Sejauh mana karyawan dipandu oleh keyakinan moral mereka secara pribadi dianggap sebagai kemandirian.

6. Kerja keras

Didefinisikan ketika karyawan yang memiliki sikap kerja keras di dalam perusahaan.

Sedangkan guna mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan disuatu perusahaan itu berada didalam kondisi tinggi atau rendah (Darodjat, 2015:77). Dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kerja Cerdas

- a. Bekerja cerdas penuh kreativitas
- b. Bekerja tekun penuh keunggulan

2. Kerja Keras

- a. Bekerja keras penuh semangat
- b. Bekerja benar dengan penuh tanggung jawab
- c. Bekerja tuntas penuh integritas

3. Kerja Ikhlas

- a. Bekerja tulus penuh rasa syukur

- b. Bekerja serius penuh kecintaan
- c. Bekerja paripurna dengan kerendahan hati

Berbeda dengan pendapat Salamun dkk, (2017:16) dalam etos kerja terdapat beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam mengukur serta melihatnya, diantaranya meliputi:

- a. Kerja Keras

Kerja keras ialah berusaha sekuat tenaga untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadang-kadang tidak mengenal waktu, jarak dan kesulitan yang dihadapi.

- b. Disiplin

Disiplin sebagai suatu sikap yang menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak yang tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

- c. Jujur

Kejujuran yaitu kesanggupan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

- d. Tanggung Jawab

Memberikan anggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.

- e. Rajin

Bekerja secara teratur, rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh dalam penyelesaian pekerjaan.

Dari teori-teori yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengambil pendapat dari teori Al Nashash, Panigrahi, & Darun (2018:632) bahwa dimensi dari etos kerja mencakup kepedulian, kode etik, peraturan, instrumental, kemandirian, dan kerja keras.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Seorang karyawan menuntun pada keberhasilan perusahaan dan kepuasan kerja salah satu faktor yang membutuhkan perhatian dalam pertumbuhan dan pengembangan suatu perusahaan. Seorang karyawan yang meminati pekerjaannya merupakan salah satu bentuk ekspresi kepuasan kerja yang sebenarnya. Mengingat kondisinya, tingkat kepuasan kerja seseorang karyawan sangat penting agar lebih paham dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan di dalam pekerjaannya. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi seorang karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Berikut merupakan beberapa pengertian dari kepuasan kerja dibawah ini:

A. Eliyana et al., (2019:145) menyatakan bahwa:

“Job satisfaction as how far the employees are satisfied with their work.”

Yang kurang lebih memiliki arti kepuasan kerja merupakan seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

Marzuki & Sularso (2018:41) mendefinisikan bahwa:

“Job satisfaction will encourage the realization of organization goals effectively, where the feeling of likes or dislikes of employees to their work as a result of employees of interaction of employee with the environment that tangible attitude and behaviour in work.” Jika diterjemahkan mendefinisikan kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang suka tidak suka sebagai hasil dari interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Stephen P. Robbins (2017:121) menyatakan kepuasan kerja:

“Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas.”

Juniarti, Sarman & Setia (2020:73) mengemukakan bahwa:

“Kepuasan kerja merupakan pandangan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja bersifat subjektif, dan sangat tergantung pada persepsi karyawan.”

Dari pengertian yang telah diuraikan dari berbagai sumber diatas maka peneli saat ini telah sampai pada pemahaman bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan dari seorang karyawan dan sikap seorang karyawan baik bersifat positif ataupun negatif tentang penilaian terhadap pekerjaannya.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Didalam sebuah perusahaan kepuasan kerja berbeda-beda setiap orangnya, setiap karyawan memiliki batasan-batasan sejauh mana mereka merasa puas atau tidak. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja didalam sebuah perusahaan (Hamali, 2016:205-206):

1. Faktor Karyawan

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis, kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungan kerja.

Sedangkan faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2015:332) adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan umpan balik untuk mengetahui seberapa baiknya karyawan dalam bekerja. Karakteristik ini membuat karyawan secara mental tertantang.

2. Imbalan yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan para karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi karyawan rekan kerja merupakan hal yang mengisi akan kebutuhan interaksi sosial. Maka dari itu, jika memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan deteminan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyedia langsung bersikap ramah dan dapat memahami karyawan.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Adapun dimensi dan indikator kepuasan kerja didalam sebuah perusahaan yang terdapat empat dimensi Wibowo (2017:180)

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

- b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan lebih kreatif.
- d. Kepuasan atas pemberian insentif.

2. Gaji/Upah

Merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c. Kepuasan atas pemberian insentif

3. Supervisi

Kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

4. Rekan Kerja

Hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

Adapun 6 (enam) dimensi dari kepuasan kerja menurut Badeni (2015:44) meliputi:

1. Upah dan Gaji

Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini di pandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

Indikatornya yaitu:

- a. Sistem penggajian.
- b. Keadilan penggajian

2. Rekan Kerja

Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang kuat menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi karyawan. Indikatornya yaitu:

- a. Dukungan antar rekan kerja.

b. Bantuan dan nasihat antar kerja.

3. Pemimpin

Pemimpin memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi karyawan agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikatornya berupa:

a. Gaya kepemimpinan.

4. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab. Indikatornya yaitu:

a. Tugas

b. Kesempatan belajar

c. Tanggung jawab

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja. Indikatornya yaitu:

a. Peluang promosi

6. Lingkungan Kerja

Kenyamanan tempat bekerja dan ketersediaan sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Indikatornya yaitu:

- a. Kenyamanan
- b. Sarana

Faktor-faktor lainnya yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan dapat diketahui melalui dimensi dan indikatornya. Menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (work it self)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.

2. Promosi (promotion)

Kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
- b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.

3. Supervisi

Kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

4. Rekan kerja

Hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Berdasarkan penjelasan dari dimensi-dimensi diatas peneliti mengambil teori berdasarkan acuan teori Stephen P. Robbins (2017:121) bahwa ada 5 (lima)

dimensi dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri (work it self), gaji/upah, promosi (promotion), supervisi dan rekan kerja.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan singkatan dari Kinetika Energi Kerja dimana dalam bahasa inggrisnya adalah *performance*. Merupakan suatu gambaran dari tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, misi, visi, serta organisasi. Baik dan buruknya kinerja dikatakan sukses apabila tujuan yang ditetapkan sebelumnya sudah tercapai dengan baik.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan harus melalui sarana yang digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku yang berada di dalam perusahaan adalah manusia yang memiliki perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan setiap individu yang melakukan kegiatan di dalam perusahaan memiliki kinerja yang berbeda. Berikut adalah pengertian kinerja menurut ahli diantaranya:

Garry Dassler (2017:13) mengemukakan bahwa:

“Performance is the willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.” Pendapat tersebut memiliki arti kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan

menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Stephen P. Robbins (2016:310) berpendapat bahwa:

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran.”

Afandi (2018:83) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Lijan Poltak Sinambela (2018:480) mengemukakan bahwa:

“Kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.”

Maka dari beberapa uraian yang telah disampaikan diatas maka peneliti sampai pada pemahan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh sesorang atau kelompok di dalam organisasi sesuai dengan wewenang juga tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan dengan tidak melanggar peraturan sesuai dengan etika yang berlaku.

2.1.7.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal sesuai dengan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang sedang dijalani secara baik maka akan memberikan hasil kerja yang baik, sebaliknya jika tidak memiliki pengetahuan kerja yang baik maka akan menghasilkan kerja yang kurang baik.

3. Rancangan Kerja

Sebagai rancangan pekerjaan yang membantu memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Sebagai kepribadian seseorang yang dimiliki atau karakter yang dimiliki oleh seseorang yang ada pada dalam dirinya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misal pihak perusahaan), maka karyawan akan tertantang dan terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pimpinan dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh semua organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan didalam suatu organisasi untuk tetap terus bekerja dimana karyawan sedang bekerja.

11. Komitmen

Kepatuhan karyawan akan menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin kerja

Usaha karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan secara sungguh-sungguh dengan mematuhi semua aturan yang berada di suatu perusahaan.

Berbeda halnya dengan yang dikemukakan Lijan Poltak Sinambela (2018:498) yang menyatakan bahwa pada dasarnya faktor kinerja karyawan dibagi menjadi dua yaitu:

1. Individu (karyawan)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah disepakati oleh perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Banyaknya di antara karyawan yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kerja.
- b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
- c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan
- d. Para karyawan sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.

2. Perusahaan

- a. Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tidak ada tujuannya.
- b. Tidak punya waktu.
- c. Tidak suka bertengkar dengan karyawan, karena karyawan akan merasa diserang dan hal lain tidak pernah tersa nyaman.
- d. Sudah memberikan umpan balik kepada karyawan.

2.1.7.3 Tujuan Evaluasi dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja Sumber Daya

Manusia. Secara lebih jelas, tujuan evaluasi kinerja seperti yang dinyatakan oleh Lijan Poltak Sinambela adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan perangkat kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

Dalam poin-poin yang telah disebutkan di atas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan perusahaan dengan maksimal dan cara mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.

2.1.7.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui

arah perusahaan atau pencapaian kinerja karyawan dan pencapaian terhadap target organisasi atau perusahaan selama melakukan produktivitas

Penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit kerja dalam perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu (Lijan Poltak Sinambela, 2018:519).

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi memiliki pemahaman yaitu sebagai batas yang mengisolasi keberadaan eksistensi. Sementara indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau mungkin mengukur perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Indikator tidak selalu menjelaskan situasi secara keseluruhan, tetapi sering kali hanya memberikan arahan atau indikasi dari keadaan umum keseluruhan sebagai sebuah perkiraan.

Menurut Bernardin & Russel dalam Setiawan (2015:29) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

1. Quantity (kuantitas)

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

2. Quality (kualitas)

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

3. Timeliness (ketepatan waktu)

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Cost effectiveness (efektivitas biaya)

Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. Interpersonal impact (hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan lainnya menurut Robbins (2016:310) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Kualitas Kerja, meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan.
2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Produktivitas, merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasil memuaskan.

4. Efektivitas, berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya, ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.
5. Kemandirian, inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

Sedangkan menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:480) dimensi dan indikator menurut teori tersebut yaitu, sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Memperlihatkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Dimensi kualitas kerja dapat diukur melalui indikatornya yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

2. Kuantitas Kerja

Memperlihatkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kualitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur melalui indikatornya yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung Jawab

Memperlihatkan kemampuan karyawan dalam menerima pekerjaan dan bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut. Dimensi tanggung jawab dapat diukur melalui indikatornya yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Kerja Sama

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerjasama antar karyawan yang satu dan lainnya di dalam suatu pekerjaan. Dimensi kerja sama dapat diukur melalui indikatornya yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Menunjukkan semangat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, juga mampu membuat suatu yang baik tanpa adanya arahan terlebih dahulu dari atasan. Dimensi inisiatif dapat diukur melalui indikatornya yaitu:

1. Mewujudkan kreatifitas
2. Berfikir positif

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu diambil dari teori yang di kemukakan oleh Robbins (2016:310) karena dimensi dan indikatornya sesuai dengan situasi di Startup bidang pendidikan. Dengan dimensi penilaian kualitas kerja, kuantitas kerja, produktivitas, efektivitas dan kemandirian

pada setiap karyawan maka dengan dimensi terukur pula kinerja perusahaan tersebut.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya diatas, telah menjadi acuan untuk memperkuat hipotesis yang diajukan oleh para peneliti. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan atau kegagalan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, perusahaan akan sulit mencapai target yang sudah ditetapkan. Di dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu iklim organisasi dan etos kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Berikut adalah kerangka pemikiran untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antara variabel dan konsep teori sehingga para peneliti dapat mencapai kesimpulan sementara (hipotesis sementara).

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Digital dengan Iklim Organisasi

Kepemimpinan digital merupakan pengetahuan tentang seorang pemimpin dan calon pemimpin untuk mengarahkan perusahaan atau bisnis yang sedang dipimpin ke dalam perubahan digitalisasi. Transformasi yang dapat disebut sebagai inovasi dan bukan hanya tekanan situasi. Kepemimpinan digital juga diperlukan bagi yang ingin mengembangkan bisnis dalam revolusi industri 4.0. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai ketika pemimpin perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi dan juga mampu mempertahankan kinerja karyawannya agar tetap nyaman bekerja di lingkungan perusahaan.

Lingkungan kerja mencakup semua aspek yang berkaitan dengan lingkungan sosial baik itu formal maupun informal sebagaimana yang dirasakan oleh karyawan dimana lingkungan dapat mempengaruhi pekerjaan karyawannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan yang berada didalam sebuah perusahaan sering disebut iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja (Darodjat, 2015:85).

Untuk itu kepemimpinan digital dan iklim organisasi saling berhubungan guna terciptanya suatu kinerja karyawan yang optimal di dalam perusahaan. Hal ini di perkuat dengan peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian oleh Tafsir, Kamase, Sumawati & Arfah (2022) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformational dan iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Dimana kepemimpinan transformational menjadi dasar dari perubahan kepemimpinan digital.

2.2.2 Hubungan Iklim Organisasi dengan Etos Kerja

Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan di dalam suatu perusahaan sering disebut iklim organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap perusahaan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda. Berbagai pekerjaan yang dirancang didalam perusahaan, atau sifat karyawan yang akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Memiliki iklim organisasi yang baik maka akan meningkatkan etos kerja seseorang dalam bekerja di suatu perusahaan, karena semakin baik terciptanya iklim organisasi semakin banyak dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan etos kerja yang tinggi dalam diri karyawan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinar Ritonga (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara hubungan iklim organisasi dan etos kerja, setiap peningkatan iklim organisasi akan meningkatkan etos kerja dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sagay, Tewal & Sendow (2018) berpendapat bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dan etos kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian terdahulu tersebut maka dapat disimpulkan terdapat hubungan antara iklim organisasi dan etos kerja.

2.2.3 Hubungan Kepemimpinan Digital dengan Etos Kerja

Kepemimpinan digital yang baik dalam suatu perusahaan dapat membantu para karyawan memahami bagaimana mereka bekerja dalam pekerjaan mereka juga dapat meningkatkan etos kerja karyawan walaupun di era digitalisasi. Etos kerja adalah suatu perasaan, pembicaraan, dan tindakan manusia yang bekerja didalam suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada didalam organisasi termasuk didalamnya yaitu cara berpikir, bersikap, dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang berada didalam suatu organisasi tersebut.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dapat membantu dalam memerankan dan juga dapat meningkatkan etos kerja di dalam keadaan dimana pola kerja yang berbeda sehingga terciptanya kerjasama pemimpin dan karyawan yang

bekerja sama secara optimal dan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut dapat dicapai. Setiap perusahaan yang ingin maju akan melibatkan semua orang yang berada di dalam perusahaan untuk memiliki etos kerja yang baik.

Pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan digital terhadap etos kerja oleh Hamsina.B (2020) dalam jurnal yang berjudul *The influence of Transformation Leadership, Career Development and Work Ethic on Job Satisfaction with an Impact on Employee Performance* dalam jurnal *Journal of Management* yang menyatakan berdasarkan hasil analisis diperoleh kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Pada kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational memiliki hubungan yang positif terhadap etos kerja dimana kepemimpinan transformational dijadikan sebagai dasar penelitian kepemimpinan digital.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin dalam upaya mengarahkan, memimpin serta mengevaluasi proses transformasi digital perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan. Kepemimpinan digital dapat menjadikan perusahaan yang berhasil untuk mengambil keuntungan dari digitalisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemimpin digital bersedia menjelajahi bagaimana teknologi informasi (TI) agar dapat digunakan untuk membantu perusahaan bersaing di era digitalisasi. Kepemimpinan digital sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan untuk mencapai hasil

kerja yang optimal. Kemudian kepemimpinan digital yang baik akan membawa dampak positif bagi perusahaan.

Pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja oleh Puni, Mohammed & Asamoah (2018) dan Eliyana, Ma'arif & Muzakki (2019) yang menyatakan berdasarkan hasil analisis diperoleh kepemimpinan transformational yang menjadi dasar kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun secara parsial. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Denok Sunarsi., et al (2021) yang mendapatkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang menjadi dasar kepemimpinan digital memiliki dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja ditandai dengan cara para karyawan berperilaku. Cara berperilaku karyawan dapat ditunjukkan apabila perilaku dan pekerjaan dituntut secara negatif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan yang rendah. Sebaliknya apabila perilaku dan pekerjaan dituntut secara positif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat dilihat jelas bahwa aspek tersebut adalah salah satu kunci dari peningkatan kepuasan kerja, yang merupakan dorongan bagi karyawan

agar dengan cepat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri.

Adrian & Arianto (2022) dalam jurnal yang berjudul Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hypermart Bengkulu mengemukakan bahwa adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi di dalam suatu perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Selaras dengan penelitian Azdanal, Zamzam & Rostiati (2021) dan Jufrizen & Sandra Pratiwi (2021) berdasarkan hasil analisis iklim organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.6 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Etos kerja yang baik dalam suatu organisasi dapat membantu para karyawan memahami bagaimana mereka bekerja dalam pekerjaan mereka. Etos kerja adalah suatu perasaan, pembicaraan, dan tindakan manusia yang bekerja didalam suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada didalam organisasi termasuk didalamnya yaitu cara berpikir, bersikap, dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang berada didalam suatu organisasi tersebut.

Hasil ini menunjukkan bahwa etos kerja dapat membantu dalam memerankan dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga tercapainya tujuan dari perusahaan. Setiap organisasi yang ingin maju akan melibatkan semua orang yang berada di dalam perusahaan untuk memiliki etos kerja yang baik.

Kepuasan kerja ini merupakan aspek yang penting pada diri seorang karyawan di dalam suatu perusahaan, dengan adanya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan dalam bekerja, maka akan lebih memacu etos kerja dalam melakukan setiap kegiatan guna tercapainya tujuan perusahaan. Dengan adanya etos kerja akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi produktif, serta akan mencegah timbulnya tidak semangat dalam bekerja serta rendahnya kepuasan kerja pada karyawan.

Teori tersebut selaras dengan peneliti pendahuluan yang telah diteliti oleh Manda Dwipayani Bahastary (2020) mengemukakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperkuat oleh penelitian Al-Nashash, Panigrahi & Darun (2018) dan I Kadek Putrayasa & I Made Astrama juga menunjukkan yang sama mengenai adanya pengaruh etos kerja terhadap kepuasan yang positif dan signifikan.

2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan memiliki arti penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan memutuskan untuk bertahan didalam sebuah perusahaan tempat bekerja dan karyawan akan mampu bekerja secara produktif. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins diterjemahkan oleh Wibowo, 2017:170). Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki karyawan dalam pekerjaannya. Setiap seseorang karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda,

dan tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sehingga akan berdampak yang berbeda pula pada setiap kepuasan karyawannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sausan, Nasution, Sabrina (2021) tentang pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya semakin naik kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2.2.8 Pengaruh Kepemimpinan Digital, Iklim Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena cenderung untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan, kinerja tidak akan tercapai tanpa kepuasan kerja karyawan sedangkan pemimpin perusahaan harus peduli dengan kepuasan kerja yang berada di dalam perusahaan hal ini dikarenakan jika karyawan merasa puas maka yang akan merasakan keuntungannya yaitu perusahaan itu sendiri. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya maka karyawan akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreatifitas yang tinggi.

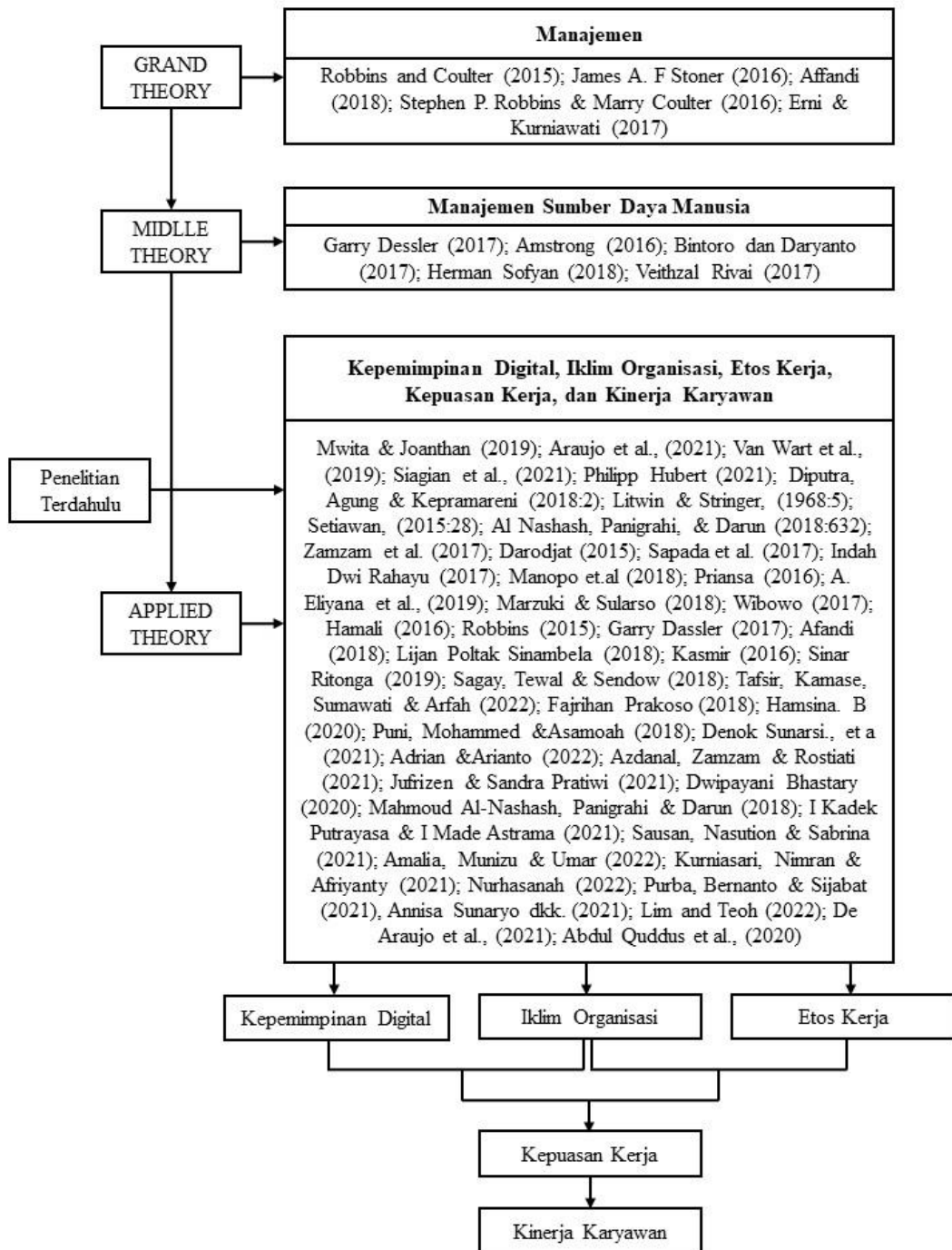
Kemampuan pemimpin dalam memimpin perusahaan di era digitalisasi ini ikut berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Bahwa semakin tinggi kemampuan kepemimpinan digital mengarahkan kemampuan karyawannya maka kinerja karyawan akan semakin meningkat karena merasakan adanya kepuasan didalam pekerjaannya.

Selain itu iklim organisasi ikut berperan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan, hal ini disebabkan dengan suasana lingkungan yang baik karyawan akan merasakan kenyamanan dalam bekerja yang nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Begitupun dengan etos kerja, jika didalam perusahaan memiliki etos kerja yang baik maka akan membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara kerja serta menjalankan tugas dan wewenangnya. Hal ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan kepuasan kerja dan juga dapat meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Kemampuan karyawan dalam memahami pentingnya etos kerja yang tinggi harus dimiliki oleh setiap karyawan, karena perusahaan memerlukan kerja keras serta komitmen yang tinggi dari setiap karyawan.

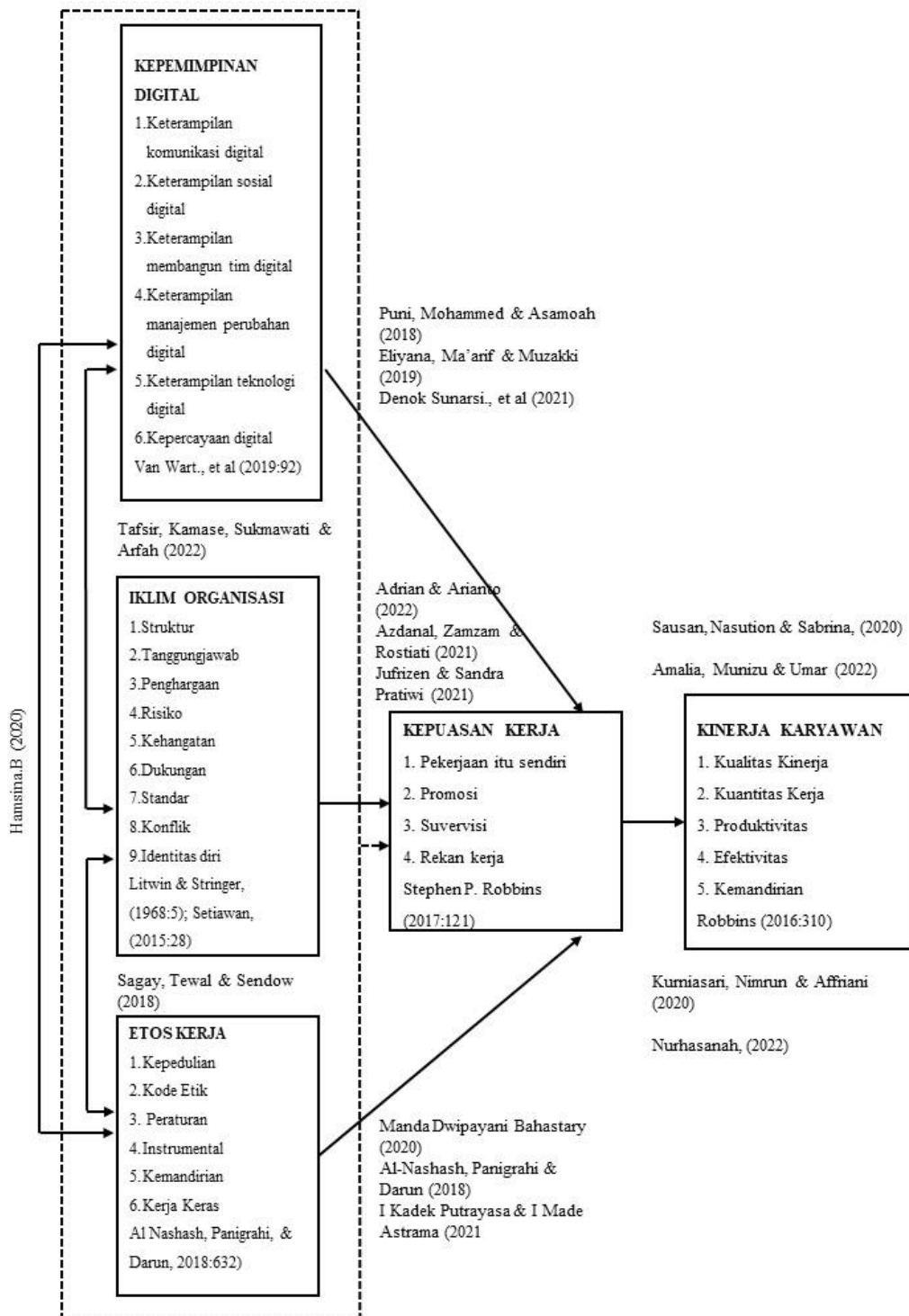
Dari teori yang telah peneliti uraikan diatas didalam peneliti terdahulu belum ada yang meneliti secara keseluruhan dari ke lima variabel tersebut namun didalam penelitian terdahulu terdapat penelitian secara terpisah oleh (Sausan, Nasution & Sabrina, 2020; Amalia, Munizu & Umar, 2022; Kurniasari, Nimrun & Affriani, 2020; Nurhasanah, 2022; Purwanto dkk, 2021) yang menyatakan bahwa pertama, adanya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, kepemimpinan transformational yang menjadi dasar dari kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ketiga, adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan adanya pengaruh iklim organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Keempat, adanya pengaruh etos kerja terhadap kinerja

karyawan secara langsung, dan secara tidak langsung adanya pengaruh etos kerja melalui kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Kelima, adanya pengaruh positif variabel kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Bedasarkan uraian teori yang ada diatas dan kerangka pemikiran, peneliti menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Peneliti mencoba untuk menggambarkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian dan berdasarkan landasan teori secara keseluruhan sebagai berikut.



Gambar 2. 1
Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan merupakan suatu dasar untuk penyusunan penelitian. Yang bertujuan guna mengetahui hasil dari apa yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Studi yang digunakan adalah tentang pengaruh iklim organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Sinar Ritonga 2019. Pengaruh Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Charoen Pokhand Indonesia Medan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. \ (Jurnal Manajemen dan Bisnis JMB Vol.19 No.1 2019, Hal.14-27)	Berdasarkan hasil analisis Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	Variabel Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Kinerja	Variabel Motivasi Lokasi dan waktu penelitian
2	Immanuel Frans Paul Sagay, Bernhard Tewel, Greis Sendow 2018. <i>Effects of Organizational Climate, Physical Work Environment and Work Ethic Towards the Employee Performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Bitung.</i> (Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal.1708-1717)	Berdasarkan hasil analisis Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Etos Kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	Variabel Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Kinerja	Variabel Lingkungan Kerja Fisik Lokasi dan waktu penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3	<p>Mohammad Tafsir, Jeni Kamase, St. Sumawati, Aryati Arfah 2022.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan Emoloyee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Variable Di Lingkup emerintahan Daerah Kabupaten Bantaeng.</p> <p>(Jurnal Sosio Sains Vol.8 No.1 Januari 2022, Hal.56-71)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis diperoleh Kepemimpinan Tranformational, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan Emoloyee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Perilaku Inovatif, Emoloyee Engagement</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
4	<p>Hamsina. B 2020.</p> <p><i>The influence of Transformation Leadership, Career Depeloment and Work Ethic on Job Satisfaction with an Impact on Employee Performance.</i></p> <p>(Journal of Management Vol.8 No.2 November 2020, Hal.260-271)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis Kepemimpinan Tranformational, Pengembangan Karir, dan Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Kepemimpinan, Etos Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Pengembangan Karir</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
5	<p>Albert Puni, Ibrahim Mohammed, Emamanuel Asamoah 2018.</p> <p><i>Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Moderating effect of Contingent Reward.</i></p> <p>(Leadership & Organizational Development Journal Vol.39 Issue.4 May 2018)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis adanya pengaruh positif antara dimensi Kepemimpinan Tranformational dan Kepuasan Kerja yang diperkuat oleh dimensi Contigent Reward</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Contigent Reward</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
6	<p>Annis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki 2019.</p> <p><i>Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership toward Employee Performance.</i></p> <p><i>(European Research on Management and Business Economics Vol.25 Issue.3 September-Desember 2019, Pages 144-150)</i></p>	<p>Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational memiliki pengaruh langsung yang signifikan pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi</p>	<p>Variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
7	<p>Denok Sunarsi et al 2021.</p> <p><i>Effect of Transformational, Transactional Leadership and Job Satisfaction: Evidence from Information Technology Industries. (IT in Industry Vol.9 Issue.1, Pages 987-996)</i></p>	<p>Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif dan signifikan pada Kepuasan Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui persepsi pekerjaan</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Kepemimpinan Transaksional</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
8	<p>Dhito Adrian, Tezar Arianto 2022.</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hypermart Bengkulu.</p> <p><i>(Jurnal Ekombis Review Vol.10 No.1 Januari 2020, Hal.167-179)</i></p>	<p>Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kepuasan Kerja.</p>	<p>Variabel Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Motivasi Kerja</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
9	<p>M. Ramadhoni Azdanal, Fakhry Zamzam, Neny Rostiati 2021.</p> <p>Pengaruh <i>Workk Life Balance</i>, Iklim Organisasi, dan <i>Reward</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan <i>Work Life Balance</i>, Iklim Organisasi dan <i>Reward</i> berpengaruh positif secara parsial</p>	<p>Variabel Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel <i>Work Life Balance</i> dan <i>Reward</i></p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Masa Pandemi terhadap Kepuasan Kerja. (Integritas Jurnal Manajemen Profesional Vol.2 No.2 Juli 2021, Hal.235-248)	dan simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.		
10	Jufrizen & Sandra Pratiwi 2021. The Effect of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction with Work Ethics as A Noderating Variable. <i>(Journal of International Conference Proceedings JICP Vol.4 Issue.4 November 2021, Pages 217-231)</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Etos Kerja secara langsung tidak menyeimbangkan efek Iklim Organisasi pada Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja	Variabel Etos Kerja sebagai moderating variabel Lokasi dan waktu penelitian
11	Manda Dwipayani Bhastary 2020. Pengaruh Etos Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.3 No.2 September 2020, Hal.160-170)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Etos Kerja dan Stres Kerja secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Variabel Etos Kerja dan Kepuasan Kerja	Variabel Stres Kerja Lokasi dan waktu penelitian
12	Hatem Mahmoud Al-Nashash, Shricant Krupasindhu Panigrahi, Mohd Ridzuan Bin Darun 2018. <i>Do Work Ethics Improves Employee Job Satisfaction? Insight from Jordanian Bank.</i> <i>(International Journal of Academic Reasearch in Business & Social Sciences Vol.8 Issue.11)</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Etos Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.	Variabel Etos Kerja dan Kepuasan Kerja	Lokasi dan waktu penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>November 2018, Pages.627-645)</i>			
13	<p>I Kadek Putrayasa & I Made Astrama 2021.</p> <p>Pengaruh Etos Kerja dan Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Denpasar.</p> <p>(Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol.1 No.1 Februari 2021, Hal.25-37)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian Etos Kerja menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Job Insecurity berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan secara simultan Etos Kerja dan <i>Job Insecurity</i> signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p>	<p>Variabel Etos Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel <i>Job Insecurity</i></p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
14	<p>Nabilla Salsabil Sausan, Amrin Mulia Utama Nasution, Hesti Sabrina 2021.</p> <p><i>Effect of Job Satisfaction and Employee Loyalty on Employee Performance at PT. Asia Sakti Wahid Food Manufacture Medan.</i></p> <p>(<i>Economics, Business and Management Science Journal Vol.1 Issue.1 2021, Pages.6-1)</i>)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian Kepuasan Kerja menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Loyalitas Karyawan</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
15	<p>Puti Tahira Amalia, Musran Munizu, Fauziah Umar 2022.</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation Against Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variable: The</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformational berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan Transformational berpengaruh signifikan terhadap</p>	<p>Variabel Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Motivasi Kerja</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>Case of The Takalar District Court.</i></p> <p><i>(Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship Vol.5 Issue.1 2022, Page. 104-119)</i></p>	<p>Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan Transformatioanal berpengaruh sinifikann terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja</p>		
16	<p>Novy Kurniasari, Umar Nimran, Tri Wulida Afriyanty 2021.</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhdap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kediri.</p> <p>(Jurnal Administrasi Bisnis Vol.15 No.2 2021, Hal.62-70)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis menunjukan bahwa pengujian secara langsung Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan memiliki pengaruh yang signifikan secara tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Kompensasi</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
17	<p>Nurhasanah 2022.</p> <p>Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.</p> <p>(Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol.5 No.1 Januari 2022, Hal.245-261)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis menunjukan bahwa pengujian secara langsung Etos Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Etos Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Variabel Etos Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi dan Beban Kerja</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Dan memiliki pengaruh yang signifikan secara tidak langsung variabel Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja		
18	<p>Agus Purwanto, Jhon Tampil Purba, Innocentius Bernanto, Rosdiana Sijabat 2021.</p> <p>Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business.</p> <p>(Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia JENIUS Vol.4 No.3 Mei 2021, Hal.256-272)</p>	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pada hubungan secara langsung Kepemimpinan Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Variabel Kepemimpinan Digital dan Kinerja	<p>Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational Leadership, Kinerja, dan Komitmen Organisasi</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
19	<p>Wina Annisa Sunaryo, Tabroni, Lies Putriana, Fahrudin Salim, Mombang Sihite 2021.</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Digital terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor.</p> <p>(Jurnal Sosial dan Teknologi SOSTECH Vol.1 No.9 September 2021, Hal.1.060-1.067)</p>	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Kepemimpinan Digital dan Kinerja	<p>Variabel Budaya Organisasi, dan Motivasi</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
20	Chang Hong Lim, Ai Ping Teoh 2022.	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan	Variabel Kepemimpinan	Variabel Pendidikan Tinggi

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia.</i> (<i>Journal of Entrepreneurship, Business and Economics</i> , 10(1), 1-38)	Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Digital dan Kinerja	Lokasi dan waktu penelitian
21	Lizio Marcel de Araujo, Sidik Priadana, Vip Paramarta, Denok Sunarsi 2021. <i>Digital Leadership in Business Organizations: an Overview.</i> (<i>International Journal of Education Administration, Management and Leadership Volume 2, Number 1, May 2021, Page 45-56</i>)	Berdasarkan hasil analisis perubahan Kepemimpinan Digital secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis	Variabel Kepemimpinan Digital	Lokasi dan waktu penelitian
22	Abdul Quddus et al., 2020. <i>Effect of Ecological, Servant and Digital Leadership Style Influence University Performance Evidence from Indonesian Universities.</i> (<i>Sys Rev Pharm</i> 2020;11(10:4018-417)	Berdasarkan hasil analisis menunjukan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Variabel Kepemimpinan Digital dan Kinerja	Variabel Ekologis dan Servant Lokasi dan waktu penelitian

Sumber: Berbagai penelitian terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan pada Tabel 2.1 bahwa dapat dilihat ada persamaan dan perbedaan pada penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu baik judul, variabel yang dipelajari, tempat atau objek dan waktu

pelaksanaan penelitian. Dilihat dari judul dan variabel yang diteliti, ada banyak penelitian yang menggunakan variabel Kepemimpinan Digital, Iklim Organisasi, Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan sehingga peneliti memiliki acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:99) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan paradigma penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat diberi kesimpulan sementara (hipotesis), yang berada pada halaman selanjutnya:

2.3.1 Hipotesis Secara Simultan

Kepemimpinan Digital, Iklim Organisasi dan Etos Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan.

2.3.2 Hipotesis Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja.
- b. Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
- c. Terdapat pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja.
- d. Terdapat pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.