

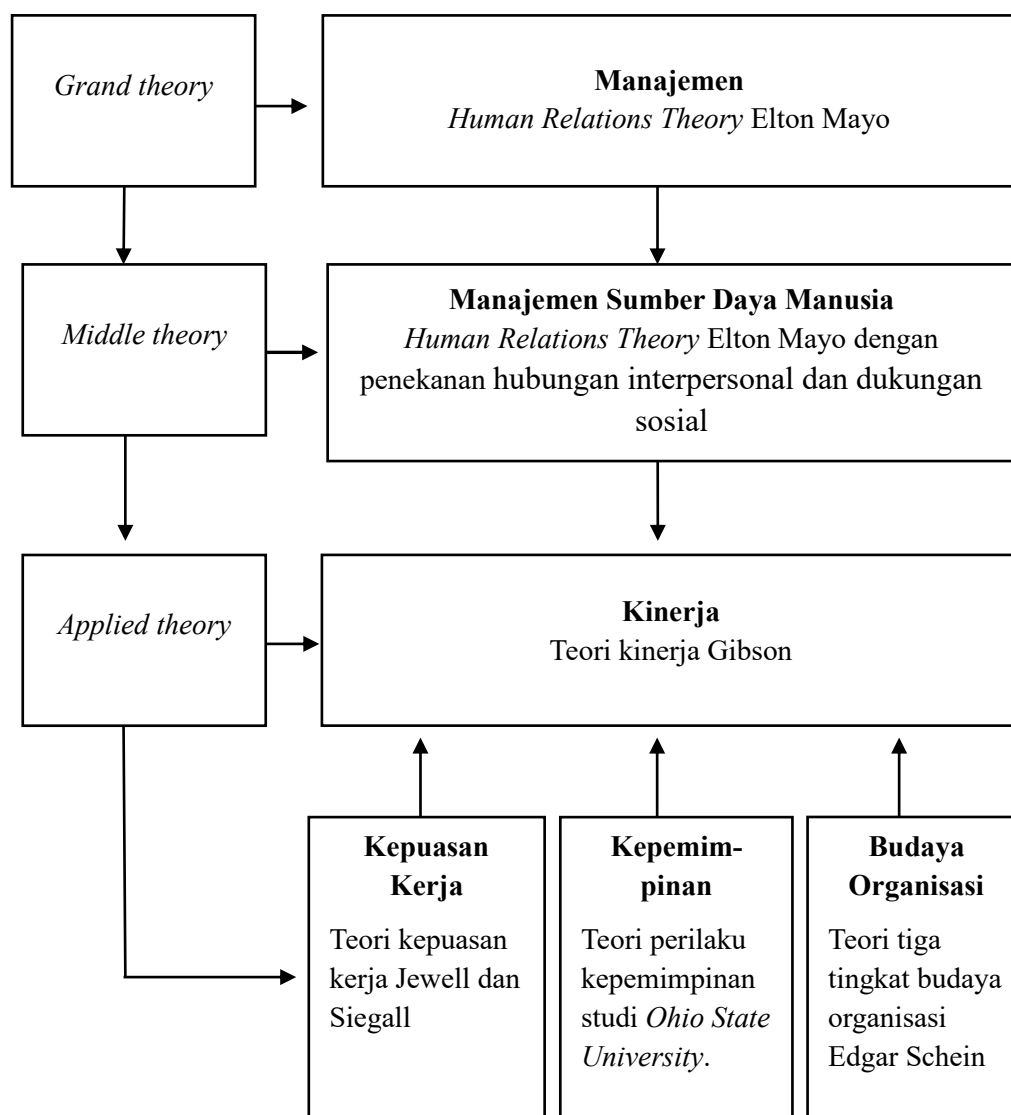
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah proses kajian terhadap literatur dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Oleh karena itu, tinjauan pustaka berisi uraian sistematis teori-teori, konsep-konsep, dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian. Tinjauan pustaka berfungsi sebagai dasar atau pijakan dalam penelitian, memberikan kerangka berpikir dan membantu merumuskan hipotesis serta menentukan ketepatan metode penelitian. Tujuan tinjauan pustaka adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi teori, konsep, dan penelitian sebelumnya guna membangun landasan teoritis dan memberikan konteks bagi penelitian baru.

Dalam upaya mendapat landasan teori yang kokoh, peneliti menggunakan hasil studi literatur dan hasil penelitian terdahulu tentang manajemen sebagai *grand theory*, dan manajemen sumber daya manusia sebagai *middle theory*. Adapun kinerja pegawai, serta tiga faktor yang memengaruhi kinerja pegawai oleh peneliti dijadikan sebagai *applied theory*. Ketiga faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dimaksud adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pegawai. Kerangka landasan teori yang digunakan pada penelitian terlihat sebagai berikut.



Gambar 2.1.

Landasan Teori Pengaruh Kepuasan kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi

2.1.1. Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan

organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non-profit. Organisasi tidak dapat mengabaikan peran manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Manajemen yang baik memungkinkan organisasi berkembang, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan yang terjadi. Teori manajemen memberikan landasan penting dalam pemahaman dan pengelolaan organisasi (Suprpto, dkk. 2023:33).

Teori manajemen yang digunakan pada penelitian adalah teori hubungan manusia (*human relations theory*) dari Elton Mayo yang dikemukakan tahun 1914. Teori Mayo menyatakan bahwa faktor sosial dan psikologis sangat memengaruhi kinerja dan produktivitas. Mayo (Suprpto, dkk. 2023:210) menyatakan bahwa manager dapat memotivasi pegawai dengan membuat mereka menjadi berguna dan penting. Pegawai akan lebih sungguh-sungguh bekerja jika diperhatikan, dihargai manajemen, dan memiliki hubungan sosial yang baik di antara pegawai. Implikasi *human relations theory* bagi manajemen perusahaan pada saat ini adalah:

1. Mengubah fokus manajemen dari pendekatan teknis pekerjaan, menjadi pendekatan yang berpusat kepada manusia.
2. Pengembangan bidang sumber daya manusia lebih menekankan kepada kesejahteraan pegawai, motivasi kerja, dan menjadi dasar bagi sumber daya manusia (*human resources departement*) yang lebih modern.

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan pekerjaan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dalam teori hubungan manusia

didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan mengarahkan individu serta kelompok dalam organisasi melalui pendekatan yang memperhatikan kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional pegawai dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Suprpto, dkk. 2023:210).

Manullang (Sarman dan Hafiza., 2023:21) menyatakan bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang mempelajari tentang proses perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, penempatan, pengendalian, dan pemecahan masalah terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Pengertian manajemen dikemukakan Sutianingsih, dkk (2024:2) sebagai berikut:

“Tindakan pengaturan sumber daya dari suatu organisasi menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan dari organisasi tersebut melalui kepemimpinan yang cerdas, bijaksana dan sesuai dengan tingkat kematangan dari sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut”.

Terry (Helmiyatun, 2022:2) mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengendalian semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah manajemen mengacu pada upaya-upaya untuk menggerakkan organisasi melalui implementasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Mendo, 2022:2). Memperhatikan pengertian manajemen, dapat dinyatakan manajemen merupakan aktivitas organisasi dalam mengatur sumber daya organisasi guna mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen

Manajemen bertujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi, serta memastikan kesejahteraan karyawan, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang (Fakhrurozi, dkk. 2024:11). Sutianingsih, dkk (2024:37) mengemukakan bahwa tujuan utama manajemen adalah mencapai efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi dalam mencapai visi dan misi. Zulkifly (Yusuf, dkk, 2023:25) mengemukakan bahwa dalam mempelajari manajemen terdapat empat tujuan manajemen yang ingin dicapai, yaitu:

1. Efisiensi

Efisien diartikan sebagai melakukan pekerjaan dengan baik dan maksimal, serta menggunakan sumber daya dengan optimal. Melalui manajemen, diharapkan organisasi dapat mengelola sumber daya secara efisien, tidak terjadi pemborosan dan dapat memberi keuntungan bagi organisasi.

2. Efektifitas

Efektifitas, yakni seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Efektif dimaknai dalam pencapaian tujuan, yaitu mempelajari manajemen secara sungguh-sungguh dan berkesinambungan. Melalui pengelolaan manajemen secara berkesinambungan diharapkan organisasi dapat mengefektifkan proses dan sumber daya yang dikelola guna mencapai tujuan yang optimal.

3. Bermuara Kepada Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai organisasi. Mempelajari manajemen secara berkesinambungan dan sungguh-sungguh dapat mengefektif-

kan proses dan mengefisienkan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

4. Mendukung Kegiatan Pencapaian Tujuan

Manajemen mendukung dan memfasilitas kegiatan dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan yang baik diharapkan akan mendapatkan hasil yang baik sehingga tujuan dapat dicapai.

Tujuan manajemen dikemukakan Sutianingsih, dkk (2024:37-38) dengan menyatakan tujuan manajemen mencakup beberapa elemen penting, meliputi:

1. Mencapai Efisiensi: Tujuan manajemen mencakup upaya untuk memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien, termasuk waktu, uang, tenaga kerja, dan materi, untuk mencapai hasil yang optimal.
2. Mencapai Efektivitas: Tujuan organisasi harus dicapai oleh manajemen, yaitu dengan memastikan bahwa kegiatan dan tindakan yang dilakukan sesuai dengan strategi organisasi dan memberikan hasil yang diharapkan.
3. Meningkatkan Kualitas: Manajemen berusaha untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, atau proses organisasi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya.
4. Meningkatkan Daya Saing: Tujuan manajemen berkaitan pula dengan upaya untuk meningkatkan daya saing organisasi di pasar atau lingkungan bisnis, baik melalui inovasi, pengembangan produk, atau strategi pemasaran efektif.
5. Mencapai Pertumbuhan dan Profitabilitas: Manajemen bertujuan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi organisasi dan memastikan bahwa

kegiatan bisnis menghasilkan keuntungan yang memadai bagi pemilik atau pemangku kepentingan lainnya.

6. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung untuk karyawan memungkinkan pertumbuhan karir dan kesejahteraan mereka adalah tujuan manajemen.
7. Mematuhi Standar Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Manajemen bertujuan menjalankan operasi organisasi sesuai dengan standar etika yang tinggi dan bertanggung jawab secara sosial terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Tujuan manajemen dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi, industri, dan konteks aktivitasnya, namun tujuan-tujuan manajemen seperti dijelaskan di atas pada umumnya menjadi fokus utama manajemen mencapai keberhasilan jangka panjang.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen

Manajemen berfungsi sebagai elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen serta dijadikan acuan pemimpin organisasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Carpenter dan Sanders (Munajat, dkk, 2023:149) menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi utama yaitu *planning*, *leading*, *organizing*, dan *controlling*. Yusuf, dkk (2023:26) berpendapat bahwa fungsi manajemen adalah aktivitas yang dilakukan, dimulai dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur sumber daya manusia sampai dengan mengendalikan.

Pendapat lain tentang fungsi manajemen dikemukakan oleh Mendo, dkk (2022:13-16) sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai serta mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai sasaran dan tujuan dimaksud. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah menetapkan tujuan dan target bisnis, merumuskan strategi pencapaian tujuan dan target bisnis, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, dan menetapkan standar keberhasilan pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, serta pengaturan kegiatan secara terkordinir kepada setiap individu dalam kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian adalah mengalokasikan sumber daya, menetapkan struktur organisasi, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada pegawai agar bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasinya terdiri dari implementasi proses kepemimpinan, pembimbingan, pemberian motivasi agar tenaga kerja bekerja efektif dan efisien, memberikan tugas dan penjelasannya, menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan: menentukan standar prestasi, mengukur prestasi yang telah dicapai, membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen meliputi empat fungsi utama yang dikenal dengan singkatan POAC, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating/Leading*), dan Pengendalian (*Controlling*). Implementasi keempat fungsi secara baik dan sesuai teori akan menciptakan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

2.1.1.4. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen mencakup berbagai aspek holistik dan kompleks dalam pengelolaan suatu organisasi atau bisnis. Fakhrurozi, dkk (2024:20-21) menyatakan bahwa ruang lingkup manajemen terdiri dari:

1. Manajemen Operasional, yaitu manajemen yang fokus kepada kegiatan mengatur proses produksi. Aktivitas utama manajemen operasional adalah mengelola aktivitas sehari-hari proses produksi, inventaris, distribusi, dan pelayanan konsumen.
2. Manajemen Strategis, yakni manajemen yang melibatkan perencanaan jangka panjang, penetapan visi dan misi, serta pengambilan keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu manajemen yang berkaitan dengan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan manajemen kinerja.
4. Manajemen Keuangan, yakni manajemen yang berkaitan dengan keuangan organisasi, meliputi perencanaan anggaran, pengelolaan aset, serta analisis keuangan. Tujuan utama manajemen keuangan adalah menjaga stabilitas keuangan yang dapat menjamin kelangsungan usaha.
5. Manajemen Pemasaran, yaitu manajemen yang berkaitan dengan strategi pemasaran, penjualan, *branding*, dan interaksi pelanggan. Manajemen pemasaran membantu organisasi atau perusahaan dalam memenuhi tujuan pasar dan memperluas pangsa pasar.

Ruang lingkup manajemen dikemukakan pula oleh Mendo, dkk (2022:22-25) dengan menyatakan bahwa ruang lingkup manajemen meliputi bidang pemasaran, bidang operasional, bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian tidak terpisahkan dari manajemen. Lubis, dkk. (2022:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu tentang bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat maksimal. MSDM merupakan alat bagi manajemen dalam mengatur individu pada perusahaan.

Teori manajemen sumber daya manusia yang digunakan pada penelitian sama dengan teori manajemen, yakni teori hubungan manusia (*human relations theory*) dari Elton Mayo dengan penekanan pada hubungan interpersonal dan dukungan sosial. Ilham dan Suhendra (2024:28) menyatakan bahwa Mayo berpandangan terhadap pentingnya hubungan interpersonal dan dukungan sosial pada lingkungan kerja dalam kinerja pegawai. Implikasi *human relations theory* Elton Mayo bagi pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Departemen sumber daya manusia (*human resources departement*) dapat menerapkan komunikasi terbuka dan transparan guna membangun kepercayaan dan kolaborasi pegawai.
2. Desain pekerjaan berpusat kepada manusia sehingga lebih bermakna dan memberikan otonomi lebih besar kepada pegawai, bukan hanya fokus pada efisiensi tugas kerja semata.
3. Penerapan kepemimpinan dapat dilakukan melalui partisipasi pegawai, mempertimbangkan masukan pegawai, dan melibatkan pegawai dalam merancang, menetapkan, dan melaksanakan pekerjaan.

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sarman dan Purnamasari (2024:38) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja dalam proses pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien. Hanafiah (2024:27) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia menyoroti aspek-aspek strategis dalam

merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara sumber daya manusia agar sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

Pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan terlihat dari pendapat Juniarti, dkk (2020:71) yang menyatakan:

“Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pengaruh besar dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, sebagai aset perusahaan yang berharga dan harus dibina, dikembangkan, serta didayagunakan seoptimal mungkin”.

Schuler *et.al.* (Yuliani, 2023:3), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan pentingnya tenaga kerja perusahaan sebagai sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Memperhatikan pengertian manajemen sumber daya manusia dari pakar, dapat dinyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur aktivitas sumber daya manusia, meliputi proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para pegawai kepada organisasi secara strategis, etis, dan bertanggung jawab sosial (Rosita, 2024:6). Lebih jauh Rosita (2024:7-8) menyatakan empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia, yaitu: 1). kemasyarakatan/sosial,

2). organisasional, 3). fungsional, dan 4). pribadi. Cushway (Yuliani, 2023:3) mengemukakan tujuan MSDM sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pegawai yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberikan dukungan dan kondisi yang membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pegawai dengan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumberdaya manusia.

Schuler *et.al.*, (Yuliani, 2023:4) mengemukakan setidaknya ada tiga tujuan utama MSDM, yaitu: 1). Memperbaiki tingkat produktivitas, 2). Memperbaiki kualitas kehidupan kerja, dan 3). Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Memperhatikan pernyataan pakar, dapat dinyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna

sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan memberi organisasi suatu satuan kerja efektif.

2.1.2.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran penting manajemen sumber daya manusia adalah membentuk sumber daya manusia yang memiliki nilai tambah (*value added*) sehingga tercipta sumber daya manusia yang memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) yang mampu menghadapi berbagai tantangan organisasi. Hanafiah (2024:27) menyatakan:

“Manajemen SDM meliputi berbagai aktivitas, termasuk perencanaan sumber daya manusia, pengembangan pegawai, evaluasi kinerja, kompensasi, manajemen perubahan, dan aspek etika yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja”.

Hanafiah (2024:29-36) lebih lanjut mengemukakan aktivitas-aktivitas yang mencerminkan peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut.

1. Perencanaan SDM, yakni tahap awal yang krusial dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan strategis. Proses perencanaan SDM melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan pegawai saat ini dan di masa depan, serta merumuskan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Pengembangan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi. Proses pengembangan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan yang sesuai, implementasi pelatihan, dan evaluasi efektivitasnya. Pengembangan

SDM yang tepat dapat memperkuat organisasi dan kinerja pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

3. Evaluasi kinerja SDM, yakni proses aktivitas yang bertujuan mengukur kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi. Secara umum, evaluasi kinerja SDM melibatkan pengukuran prestasi kerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik untuk pengembangan lebih lanjut.
4. Etika dalam SDM, yakni aspek kritis yang memengaruhi cara organisasi mengelola dan berinteraksi dengan pegawai organisasi, pelanggan, serta pemangku kepentingan lainnya.
5. Teknologi dalam SDM, yakni penggunaan teknologi dalam membantu perekrutan dan seleksi pegawai, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, membantu pegawai bekerja lebih fleksibel, serta memungkinkan adopsi model kerja yang lebih mutakhir.

Manajemen sumber daya manusia berperan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perusahaan-perusahaan besar pada umumnya menerapkan manajemen sumber daya manusia secara ketat dan mengacu kepada perkembangan teori sumber daya manusia mutakhir.

2.1.2.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi berjalan dengan seharusnya. Kegiatan-kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

perlu memperhatikan fungsi-fungsi MSDM. Kurniawan, dkk (2023:37-40) mengemukakan fungsi-fungsi dari MSDM sebagai berikut.

1. Perencanaan, yakni aktivitas persiapan dan seleksi tenaga kerja (*preparation and selection*). Pada proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Untuk itu dilakukan perkiraan/*forecast* terhadap pekerjaan, jumlah pekerja, waktu, dan lain sebagainya. Pada tahap perencanaan terdapat dua faktor yang harus diperhatikan, yakni faktor internal seperti jumlah kebutuhan pegawai baru, struktur organisasi, departemen yang ada, serta faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan dan kondisi pasar tenaga kerja.
2. Rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan guna membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon tenaga kerja yang ada.
3. Pelatihan, Pengembangan dan Penilaian Prestasi. Tahap ini mencakup aktivitas pengembangan dan evaluasi pegawai (*development and evaluation*) serta aktivitas pemberian kompensasi dan proteksi pada pegawai (*compensation and protection*).
4. Promosi, Pemindahan, serta Pemisahan. Tahap ini mencakup aktivitas sebagai berikut:

- a. Promosi, yakni jenis transfer yang meliputi penugasan pegawai pada posisi jabatan yang lebih tinggi. Selain mendapat kesempatan promosi, seorang pegawai dapat saja mengalami demosi, yakni penugasan pada posisi atau jabatan yang lebih rendah dibanding posisi atau jabatan saat ini.
- b. Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, yakni perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Pemisahan umumnya ditujukan untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan yang semakin serius.
- c. Terminasi, yakni tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- d. Pemberhentian sukarela, yakni pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- e. Pengunduran diri, yakni pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikemukakan Supriadi (2022:7-10) sebagai berikut.

1. Perencanaan SDM, meliputi aktivitas: a). Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan, b). Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, c). Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan tersebut.

2. Pengangkatan dan pemberhentian pegawai, terdiri dari kegiatan: a). *Recruitment* calon pelamar pekerjaan, b). Seleksi calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi, dan c) Mengadakan proses pemutusan hubungan kerja dengan baik kepada pegawai.
3. Pengupahan dan tunjangan, meliputi aktivitas: a) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan dengan pekerjaan, b). Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada pegawai yang berada dalam jabatan yang benar-benar sama.
4. Penilaian kinerja dan pengembangan karir, meliputi: a). Penilaian dan evaluasi kinerja pegawai, b). Analisis serta pemberian dorongan kinerja pegawai, dan c). Pemberian bantuan untuk pegawai dalam rangka pengembangan karir.
5. Pelatihan dan pengembangan, yakni kegiatan pengembangan kompetensi pegawai, pengenalan jabatan baru, atau pelatihan penerapan program baru yang diterapkan organisasi.
6. Keselamatan dan kesehatan kerja, meliputi aktivitas yang difokuskan kepada: a). Perancangan dan penerapan manajemen keselamatan serta kesehatan kerja, b). Penerapan program-program motivasi pegawai, c). Penyusunan strategi mengatasi konflik perusahaan, serta d). Perhitungan tingkat produktivitas perusahaan.
7. Penerapan efektivitas hubungan kerja, terdiri dari: a). Saling menghormati hak-hak antar pegawai, b). Menetapkan prosedur bagaimana keluhan pegawai disampaikan, dan c). Melakukan kegiatan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia.

Pendapat lain mengenai fungsi MSDM dikemukakan Yuliani (2023:4-6) dan Silaen, dkk (2022:9-13) sebagai berikut.

1. Perencanaan, yakni kegiatan memperkirakan keadaan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, mencakup aktivitas pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai
2. Pengorganisasian, yakni kegiatan mengatur pegawai melalui pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi.
3. Pengarahan dan pengadaan, yakni kegiatan memberikan petunjuk kepada pegawai agar bersedia bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.
4. Pengendalian, yakni kegiatan berupa pengendalian pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan, yakni proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan, yakni proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan atau pelatihan.
7. Pengintegrasian, yakni kegiatan mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama serasi dan saling menguntungkan.
8. Kompensasi, yakni pemberian balas jasa berbentuk uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada organisasi.
9. Pemeliharaan, yaitu kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar pegawai mau tetap bekerja sampai pensiun

10. Kedisiplinan, yakni fungsi MSDM bagi terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian, yakni putusnya hubungan kerja pegawai dengan organisasi.

Pengelolaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya yang sebaik-baiknya akan mempermudah upaya mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.3. Kinerja dan Penilaian Kinerja Pegawai

Proseding Fauziah, et.al. (2023) mengemukakan “*Employee performance is one of the determining factors for the company success in the long run. Therefore, the potential of well-performing human resources determine organizational success*”. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja berkaitan erat dengan penilaian kinerja atau prestasi kerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar kinerja yang berlaku di organisasi. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kinerja Gibson, Ivancevich, & Donnelly.

Teori Gibson, Ivancevich, & Donnelly, atau biasa disebut sebagai teori kinerja Gibson dikemukakan tahun 1987, menganalisis unsur-unsur yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Gibson *et. al* (Wintari, dkk, 2021:46) menyatakan tiga unsur yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja pegawai, yaitu: individu, psikologis, dan organisasi. Unsur individu merupakan unsur yang berasal dari karakteristik pribadi pegawai dalam bekerja. Unsur psikologis berkaitan

dengan aspek-aspek internal individu. Unsur organisasi merupakan unsur eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi.

2.1.3.1. Pengertian Kinerja dan Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gibson, *et.al* (Silaen, dkk, 2021:30). Khaeruman, dkk (2021:8) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang dicapai seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Rivaldo dan Ratnasari (2020:507) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keseluruhan tingkat kesuksesan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau kriteria target. Silaen, dkk (2022:125) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan hasil kerja yang baik.

Kinerja pegawai berkaitan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan/atau di masa lalu sesuai dengan standar kinerjanya. Lubis, dkk (2022:69) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses di mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Muchinsky (Yuliani, 2023:125) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan tinjauan sistematis terhadap kinerja individu karyawan dalam bekerja untuk digunakan dalam mengevaluasi efektivitas pekerjaannya. Memperhatikan pernyataan pakar, dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai adalah gambaran hasil kerja pegawai yang diperoleh melalui proses pengukuran kinerja pegawai.

2.1.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Rosita, dkk (2024:215-216) mengemukakan tujuan penilaian kinerja sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Hasil penilaian dapat dijadikan landasan dalam menentukan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif.
3. Pengembangan SDM, meliputi penugasan kembali dengan mutasi atau rotasi, promosi dan kenaikan jabatan, atau pelatihan.
4. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja
5. Landasan dalam perencanaan SDM, karier, dan pengambilan keputusan.
6. Alat yang dapat mendorong dan membantu pegawai dalam memperbaiki kinerja.

Lubis dkk (2022:69) mengemukakan tujuan penilaian kinerja sebagai berikut.

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Memperhatikan pernyataan pakar di atas, dapat dinyatakan bahwa informasi kinerja yang diperoleh dari penilaian kinerja pegawai bertujuan mengungkap kegiatan pegawai dalam bekerja untuk kemudian ditetapkan keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam bekerja.

2.1.3.3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja memberikan manfaat bagi pegawai maupun organisasi. Pegawai mendapatkan dorongan semangat untuk berkontribusi dan memperbaiki kinerja menjadi lebih baik di masa mendatang. Bagi organisasi, penilaian kinerja memberikan manfaat dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Rosita, dkk (2024:218-219) mengemukakan manfaat penilaian kinerja pegawai sebagai berikut.

1. Meningkatkan prestasi pegawai: Ketika perusahaan melakukan penilaian kinerja, maka perusahaan akan mengetahui tingkatan prestasi setiap pegawai. Apabila menurun, maka perusahaan dapat melakukan tindakan yang dapat meningkatkan prestasi kerja.
2. Memberikan kesempatan adil: Penilaian kinerja akurat akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
3. Pelatihan dan pengembangan: Perusahaan mempersiapkan program pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan pegawai sehingga dapat memperbaiki kinerja dan perusahaan lebih berkembang.

4. Penyesuaian kompensasi: Penilaian kinerja dapat membantu dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kompensasi yang harus diberikan.
5. Keputusan promosi dan demosi: Kinerja pegawai yang mengalami peningkatan perlu diberi kesempatan promosi jabatan yang lebih tinggi oleh perusahaan. Sebaliknya, bila kinerja pegawai mengalami penurunan, maka pegawai akan didemosi sesuai dengan penilaian kerjanya.
6. Kesalahan desain pekerjaan: Ketika kinerja pegawai buruk, sangat dimungkinkan desain pekerjaan yang dirancang mengalami kesalahan di awal. Penilaian kinerja dapat menunjukkan hal tersebut dan perusahaan dapat melakukan perbaikan atau menyempurnakan desain pekerjaan.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi: Penilaian kinerja akan membantu SDM dalam melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi agar tidak mengalami kesalahan penempatan yang harus sesuai dengan kemampuan individu.

Manfaat penilaian kinerja dikemukakan pula oleh Lubis, dkk (2022:70-71) dengan mengemukakan manfaat penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Memotivasi pegawai dalam mengelola operasional organisasi.
2. Pengambilan keputusan terkait pegawai bisa lebih fleksibel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Memerhatikan uraian manfaat penilaian kinerja, dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai memberikan manfaat: 1). Memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik; 2). Mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya; 3). Dasar pengambilan keputusan manajemen terhadap kinerja pegawai, termasuk pemberian penghargaan, promosi, mutasi, atau sanksi kerja; 4). Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai; 5). Memberikan bahan umpan balik atas kriteria penilaian kinerja pegawai.

2.1.3.4. Unsur-unsur Yang Memengaruhi Kinerja

Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:33) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga kategori faktor, terdiri dari individu, psikologis, dan organisasi. Ketiga unsur dimaksud dijelaskan Gibson *et.al*. sebagai berikut.

1. Individu

Unsur individu merupakan unsur yang meliputi karakteristik pribadi pegawai yang memengaruhi kemampuan dan kesediaan pegawai untuk bekerja, terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis.

- a. Kemampuan (*ability*). Menurut Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:33) adalah “... *a trait (innate or learner) that permitss a person to do something mental or physical ...*”. Kemampuan merupakan sifat alamiah atau dipelajari hingga membolehkan seseorang melakukan sesuatu, baik secara mental atau fisik.
- b. Keterampilan (*skills*). Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:33) mendefinisikan keterampilan sebagai “...*task related competencies...*”, yakni kompetensi yang berkaitan dengan tugas pekerjaan. Individu yang memiliki

keterampilan cenderung lebih mudah mengerjakan pekerjaan dan berdampak pada pencapaian kinerja yang baik.

- c. Latar belakang, meliputi keluarga dan pengalaman. Individu yang berasal dari keluarga dengan kebiasaan positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa sikap positif dalam bekerja. Individu yang memiliki banyak pengalaman yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, akan menghasilkan kinerja yang baik.
- d. Demografis. Menurut Gibson *et.al.* (Silaen, dkk. 2021:34) klasifikasi demografis yang penting adalah jenis kelamin dan ras. Menurutny pada pekerjaan tertentu terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dengan perempuan. Pada pekerjaan lapangan yang membutuhkan energi dan fisik kuat, maka jenis kelamin laki-laki dapat lebih diandalkan. Pada pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi, maka perempuan dapat lebih diandalkan. Ras berkaitan dengan *cultural, values, language skills* dan *education preparation*. Kesamaan suku bangsa dapat meminimalisir adanya kendala bahasa daerah yang digunakan dalam berkomunikasi.

2. Psikologis

Unsur psikologis adalah unsur yang berkaitan dengan aspek-aspek internal individu yang memengaruhi persepsi dan respons terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Unsur psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.

- a. Persepsi. Menurut Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:35) “*Perception is the process by which an individual gives meaning to the environment...*”.

Persepsi merupakan proses individu yang memberi makna pada lingkungan. Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungan yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan pada satu pengalaman psikologis.

- b. Sikap, merupakan penilaian atau pendapat pada satu hal. Sikap merupakan reaksi atau respon dari seseorang. Sikap dibedakan menjadi dua, yakni sikap positif dan sikap negatif. Individu yang memiliki sikap positif terhadap suatu hal cenderung siap membantu, memperhatikan, atau berbuat sesuatu.
- c. Kepribadian, merupakan sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang yang membedakan dirinya dengan pihak lain. Kepribadian merupakan seperangkat kecenderungan dan karakteristik yang memengaruhi kesamaan dan perbedaan dalam tingkah laku individu.
- d. Pembelajaran, yakni setiap perubahan relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Kegiatan pembelajaran berlangsung jika individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman pada suatu cara yang berbeda dari perilaku sebelumnya.
- e. Motivasi, yaitu daya penggerak yang memicu gairah kerja individu sehingga bersedia bekerja sama, bekerja efektif. Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:37) menyatakan “...*motivation and ability to work interact to determine performance...*”. Motivasi dan kemampuan bekerja sama akan saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menghasilkan kinerja optimal sesuai dengan keinginan organisasi.

3. Organisasi

Unsur organisasi merupakan unsur eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi yang memengaruhi kinerja individu, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

- a. Sumber daya, yakni segala sumber daya yang menunjang pekerjaan individu. Organisasi yang memiliki sumber daya yang menunjang akan membantu individu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, sehingga kinerja akan semakin baik.
- b. Kepemimpinan. Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:38) menyatakan bahwa tiap situasi membutuhkan *leadership style* atau gaya kepemimpinan yang berbeda, namun mampu menjalankan peran kepemimpinan. Pemimpin harus mampu memahami potensi setiap individu sehingga dapat memengaruhi bawahan untuk mencapai kinerja optimal.
- c. Penghargaan. Pemberian penghargaan akan memengaruhi individu menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Gibson *et.al* (Silaen, dkk. 2021:39) menyatakan bahwa *value reward* digunakan untuk memberikan motivasi kerja. Individu akan mengerahkan usaha untuk mencapai *high levels of performance* atau kinerja unggul. *Value reward* adalah imbalan nilai atau penghargaan berbasis nilai, yakni pemberian penghargaan atau hadiah sebagai balasan atas suatu prestasi, kontribusi atau pun perilaku baik yang menekankan pada nilai yang terkandung dalam penghargaan.
- d. Struktur. Semakin baik struktur organisasi cenderung semakin baik pula kinerja individu dalam organisasi. Struktur menjelaskan secara tegas garis

perintah, tugas, dan tanggung jawab setiap individu yang ada pada organisasi. Struktur organisasi yang jelas dan tegas akan membantu pemimpin dalam melakukan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang terhadap pegawai yang dipimpinya.

- e. *Job design*. Gibson *et.al.* (Silaen, dkk. 2021:39) mendefinisikan *job design* sebagai

“... Job design refers to the process by which managers specify the contents, methods and relationships of jobs to satisfy both organizational and individual requirements ...”.

Job design atau desain pekerjaan adalah proses seorang manajer menentukan tugas, metode, dan keterkaitan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu.

Unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik ditinjau dari hasil kerja maupun perilaku kerja menurut Kasmir dalam Farida, dkk (2024:47-49) meliputi:

1. Keahlian serta kemampuan, yakni keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat keahlian dan kemampuan pegawai, akan semakin mampu menyelesaikan tugas dengan akurat dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, yaitu pengetahuan tentang pekerjaan. Pegawai yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, yakni rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan kerja

yang baik, maka akan memudahkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara tepat dan benar.

4. Kepribadian, yaitu karakter yang dimiliki pegawai. Setiap pegawai memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Pegawai yang memiliki kepribadian baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi kerja, yakni dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai yang memiliki dorongan kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
6. Kepemimpinan, yakni perilaku pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan, yaitu sikap pemimpin dalam menghadapi maupun memerintah pegawai.
8. Budaya organisasi, yaitu serangkaian kebiasaan atau norma-norma yang menjadi bagian dari identitas organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma akan mengatur aspek-aspek yang berlaku secara umum dan diharapkan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
9. Kepuasan kerja, yakni perasaan bahagia atau puas yang dirasakan pegawai sebelum dan setelah menyelesaikan satu pekerjaan. Pegawai yang merasakan kegembiraan atau kepuasan dalam bekerja maka hasil kerjanya cenderung mencapai kesuksesan.

10. Lingkungan kerja di sekitar, yakni kondisi atau atmosfer di lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja melibatkan berbagai aspek, seperti desain ruangan, tata letak, fasilitas, atau interaksi interpersonal antar rekan kerja. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan kenyamanan serta ketenangan, akan menciptakan suasana kerja menjadi kondusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung kenyamanan atau ketenangan kerja akan mengganggu suasana kerja dan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Unsur-unsur yang memengaruhi kinerja pegawai dikemukakan pula oleh Khaeruman, dkk. (2021:9) dengan menyatakan bahwa terdapat dua unsur yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Unsur Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik menyebabkan individu memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi baik merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari guna mencapai tujuan organisasi.

2. Unsur Lingkungan

Unsur lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Unsur lingkungan organisasi dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang,

pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai unsur, baik unsur internal maupun unsur eksternal. Pengaruh unsur internal meliputi keahlian dan kemampuan, pengetahuan, kepribadian, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Pengaruh unsur eksternal terdiri dari kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan kerja. Unsur-unsur penilaian kinerja pegawai pada dasarnya merupakan aspek yang memungkinkan terjadi perbedaan penilaian kinerja pegawai di satu organisasi dengan organisasi yang lain. Organisasi dapat menyusun unsur-unsur penilaian kinerja pegawai sesuai dengan kekhasan dan kebutuhan masing-masing organisasi.

2.1.3.5. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai akan diketahui melalui pengukuran unsur-unsur kinerja. Dimensi dan indikator kinerja pegawai didasarkan kepada unsur-unsur penilaian kinerja yang dikemukakan Gibson *et.al* (Silaen dkk, 2021:33-40) sebagai berikut.

1. Dimensi individu, meliputi indikator:
 - a. Kemampuan kerja
 - b. Keterampilan kerja
 - c. Latar belakang pegawai
 - d. Demografis
2. Dimensi psikologis, meliputi indikator:
 - a. Persepsi
 - b. Sikap

- c. Kepribadian
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi.
3. Dimensi organisasi meliputi indikator:
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur organisasi
 - e. Desain pekerjaan

2.1.4. Kepuasan Kerja Pegawai

Triatmojo dan Sarman (2024:38) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai (baik senang maupun tidak senang) terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya. Juniarti, dkk (2020:71) berpendapat bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempertahankan pegawainya adalah memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai atas kinerjanya bergantung dari faktor-faktor pendorong yang memengaruhi peningkatan kinerja. Azhari, dkk (2021:188) menyatakan: “Kepuasan kerja pegawai yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja pegawai”.

Teori yang digunakan pada penelitian adalah teori kepuasan kerja menurut Jewell dan Siegall yang dikemukakan tahun 1988. Fokus teori adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan interaksi dengan pimpinan. Teori kepuasan Jewell dan Siegall memandang kepuasan kerja sebagai generalisasi dari berbagai sikap terhadap pekerjaan,

mencerminkan rasa suka atau tidak suka seorang pegawai terhadap apa yang mereka alami di tempat kerja. Zuraida (2020:73) serta Izmi dan Puspitadewi (2022:99) menyatakan bahwa Jewell dan Siegall mengemukakan kepuasan kerja pegawai meliputi kepuasan psikologis, fisik, sosial, dan finansial.

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai

Jewell dan Siegall (Izmi dan Puspitadewi, 2022:99) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Pratama, dkk (2022:24) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang atas hasil yang telah diperoleh dari sesuatu atau tugas yang telah dilakukan dan perasaan puas akan nilai atau kompensasi yang diterima dari pekerjaan. Silaen dkk (2022:172) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu atau ekspresi individu terhadap pekerjaannya. Menurut Helmiyatun dkk (2022:62) “Kepuasan kerja adalah kesenangan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil yang memuaskan, sesuai dengan harapan”.

Memperhatikan definisi kepuasan kerja dari pakar, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dirasakan oleh pegawai terhadap situasi yang diharapkan di sekitarnya maupun sesuatu yang diterimanya. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu. Semakin tinggi hasil penilaian atas kinerja yang dirasakan pegawai, akan semakin tinggi pula kepuasan pegawai atas kinerjanya

2.1.4.2. Peranan Kepuasan Kerja Pegawai

Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja saat melakukan pekerjaan. Harapan kerja pegawai akan berubah menjadi kepuasan kerja manakala organisasi mampu mengakomodasi harapan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dipikul pegawai. Kepuasan kerja pegawai atas pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya pegawai yang tidak puas atas pekerjaannya dapat berdampak negatif terhadap organisasi.

Sari, dkk (2022:41) serta Zuraida (2020:73) menyatakan bahwa bila pegawai tidak memiliki kepuasan atas pekerjaannya dapat menyebabkan: 1). *Exit*, pegawai meninggalkan organisasi, mencari posisi baru atau mengundurkan diri; 2). *Voice*, pegawai menunjukkan sikap pasif, tetapi optimis menunggu manajemen melakukan suatu yang benar; 3). Kesetiaan (*loyalty*), pegawai menunggu secara pasif sampai kondisi perusahaan menjadi lebih baik; dan 4). *Neglect*, pegawai menunjukkan sikap pasif dan membiarkan kondisi organisasi semakin buruk, mengurangi usaha dan tingkat kesalahan meningkat.

Kontribusi pegawai pada organisasi akan menjadi penting jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Kontribusi tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri pegawai, upaya atau kemauan untuk bekerja serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi akan berperan besar bagi keberhasilan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki pegawai yang puas dengan

pekerjaannya cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang pegawainya kurang puas terhadap pekerjaannya.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan pegawai adalah pemimpin organisasi. Pemimpin yang mampu menerapkan peran kepemimpinan dengan baik dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai organisasi. Pegawai dengan kepuasan kerja tinggi, cenderung memiliki kepedulian terhadap organisasinya. Pegawai memberikan penampilan superior melalui kesungguhan dalam bekerja. Faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah budaya organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan pegawai, sehingga mendorong pegawai untuk bertahan dan berkarir jangka panjang di organisasi.

Peran penting kepuasan pegawai tercermin dari pernyataan Banne, dkk (2023:310) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di satu organisasi adalah kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung pernyataan Paparang, dkk (2021:120) dengan mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memengaruhi prestasi kerja pegawai. Memperhatikan pendapat pakar, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai.

2.1.4.3. Aspek Kepuasan Kerja Pegawai

Aspek kepuasan kerja menurut Jewell dan Siegall (Zuraida, 2020:73) terdiri: 1). Aspek psikologis, yaitu menyangkut kejiwaan pegawai, meliputi sikap kerja, minat, bakat dan keterampilan; 2). Aspek fisik, yakni yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja seperti keadaan ruangan, suhu udara, dan penerangan.

Aspek fisik pegawai seperti waktu kerja, waktu istirahat, dan kondisi kesehatan pegawai; 3) Aspek sosial, yakni aspek yang berhubungan dengan interaksi antara sesama pegawai, interaksi dengan atasan maupun dengan anggota keluarga; 4). Aspek finansial, yakni aspek yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai seperti gaji, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang didapat pegawai.

Aspek kepuasan kerja menurut Setiawan, dkk (2023:4) terdiri dari: 1). *Pay satisfaction*, yakni aspek yang mencerminkan perasaan pekerja tentang penghasilan pegawai, 2). *Promotion satisfaction*, yaitu aspek yang mencerminkan perasaan pegawai terhadap kebijakan promosi pegawai, 3). *Supervision satisfaction*, yakni aspek yang mencerminkan perasaan pegawai tentang supervisi dari atasan, meliputi atasan kompeten, sopan, dan komunikator baik, serta 4). *Coworker satisfaction*, yakni aspek yang mencerminkan perasaan pegawai terhadap teman kerja, meliputi rekan kerja yang cerdas, bertanggung jawab, bersedia membantu, menyenangkan, dan menarik.

Pendapat lain mengenai aspek kepuasan kerja dikemukakan Santoso dan Yuliantika (2022:1412) dengan menyatakan aspek kepuasan kerja terdiri dari: 1) Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilaksanakan pegawai; 2) Upah, yakni jumlah penghasilan yang diterima pegawai sebagai hasil dari melakukan pekerjaan; 3) Pengawas, yakni atasan yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerja; dan 4) Rekan kerja yaitu orang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya, sehingga membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Memperhatikan pendapat pakar mengenai aspek kepuasan kerja, dapat dinyatakan bahwa aspek kepuasan kerja mencakup aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Aspek-aspek tersebut melibatkan hubungan dan keberadaan pekerjaan, kesesuaian imbalan kerja, kesempatan promosi, serta dukungan rekan kerja.

2.1.4.4. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, kebijakan organisasi, pengembangan karier pegawai, pengakuan ataupun penghargaan. Farida, dkk (2024:96-97) mengemukakan faktor yang akan memengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai berikut.

1. Lingkungan kerja: Faktor lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, seperti keamanan, kebersihan, serta suasana yang mendukung produktivitas.
2. Kompensasi: Gaji dan tunjangan lainnya dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Keseimbangan antara upah dan tanggung jawab pekerjaan memainkan peran penting.
3. Kebijakan perusahaan: Kebijakan yang jelas dan adil, termasuk kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan, serta fleksibilitas kerja, dapat memengaruhi kepuasan pegawai.
4. Pengembangan karier: Kesempatan untuk pengembangan profesi, pelatihan, dan kenaikan jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa nilainya diakui dan ada prospek kemajuan.

5. Keadilan: Keadilan dalam penilaian kinerja, promosi, dan distribusi tanggung jawab dapat memberikan rasa keadilan yang mendalam pada pegawai.
6. Dukungan sosial: Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai.
7. Pengakuan prestasi: Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai.
8. Tantangan dan varietas pekerjaan: Pekerjaan yang menantang dan memberikan variasi dapat membuat pegawai merasa lebih terlibat dan puas atas pekerjaannya.
9. Manajemen efektif: Gaya kepemimpinan dan manajemen yang mendukung, transparan, dan komunikatif dapat berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai.
10. Pengakuan dan penghargaan: Selain pengakuan atas prestasi, penghargaan formal seperti bonus atau insentif lainnya juga dapat menjadi faktor penentu kepuasan kerja. Kombinasi unik dari faktor-faktor ini dapat berbeda-beda untuk setiap individu, tetapi keseluruhannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan kesejahteraan pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dikemukakan pula oleh Hanafiah (2024:81-83) terdiri dari:

1. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai karena merasa diperhatikan, didukung, dan dihargai organisasi atau perusahaan. Pada lingkungan kerja yang baik terdapat kecenderungan pegawai merasa lebih puas dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi atau perusahaan untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai

2. Manajemen Efektif

Manajemen merupakan faktor lain yang akan memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan manajerial berdampak signifikan pada motivasi dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas prestasi kerja pegawai cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan

3. Kesempatan Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah faktor yang signifikan lainnya dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Organisasi perlu menyediakan peluang kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, pengembangan, dan kemajuan karir sehingga tingkat kepuasan kinerja akan lebih tinggi daripada pegawai lainnya.

4. Kompensasi dan Manfaat

Kepuasan atas kompensasi yang diterima dan pemanfaatannya dapat memengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang diberi kompensasi setimpal dengan kontribusi dan tanggung jawabnya cenderung lebih puas dan termotivasi dalam bekerja. Selain gaji yang kompetitif, manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, ketentuan cuti, ataupun program insentif kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan juga dapat memengaruhi kepuasan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi untuk memperkuat budaya yang sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi.

5. Faktor Eksternal

Kondisi eksternal seperti tuntutan regulasi, persaingan pasar tenaga kerja, dan perubahan dalam dinamika industri dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Organisasi perlu memahami dampak dari faktor-faktor eksternal dan mengadaptasi strategi yang dapat merespons perubahan lingkungan.

Faktor kepuasan kerja dikemukakan pula Kreitner dan Kinicki (Helmiyatun, dkk, 2022:63) dan Zuraida (2020:72) dengan menyatakan lima faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, meliputi: 1). Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), yakni kepuasan berdasarkan tingkat pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai; 2). Perbedaan (*discrepancies*), yaitu kepuasan karena memenuhi harapan; 3). Pencapaian nilai (*value attainment*), yakni kepuasan karena persepsi yang memberikan manfaat; 4). Keadilan (*equity*), yaitu kepuasan karena diperlakukan adil; dan 5) Komponen genetik (*genetic component*), yakni kepuasan kerja yang berasal dari faktor genetik di mana sifat masing-masing individu berbeda.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala (Kawiana, 2020:262) adalah: gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, serta pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

2.1.4.5. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Jewell dan Siegall (Zuraida, 2020:73) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai meliputi kepuasan psikologis, fisik, sosial, dan finansial. Dimensi dan indikator kepuasan kerja pegawai meliputi:

1. Dimensi psikologis, yaitu dimensi yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, terdiri dari indikator:
 - a. Sikap kerja
 - b. Minat
 - c. Bakat
 - d. Keterampilan pegawai
2. Dimensi fisik, yakni dimensi yang berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, terdiri dari indikator:
 - a. Keadaan ruang kerja
 - b. Suhu udara ruang kerja
 - c. Penerangan ruang kerja
 - d. Pertukaran udara di ruang kerja
 - e. Aturan waktu kerja.
 - f. Aturan waktu istirahat
 - g. Kondisi kesehatan pegawai.
3. Dimensi sosial, yakni dimensi yang berkaitan dengan interaksi sosial, terdiri dari indikator:
 - a. Interaksi antar pegawai.
 - b. Interaksi dengan atasan.

- c. Waktu interaksi dengan keluarga.
4. Dimensi finansial, yaitu dimensi yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai, terdiri dari indikator:
- a. Gaji.
 - b. Jaminan sosial.
 - c. Promosi.
 - d. Fasilitas kesehatan yang didapat pegawai.

2.1.5. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam organisasi karena sebagian besar keberhasilan atau kegagalan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan organisasi. Semua organisasi pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Wahab, 2024-456). Kepemimpinan dalam organisasi bertujuan mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja positif dan produktif, mengembangkan tim, meningkatkan motivasi pegawai, dan menginspirasi pegawai untuk mencapai potensi terbaik.

Memperhatikan implikasi teori Mayo pada teori manajemen sumber daya manusia tentang kepemimpinan, maka teori kepemimpinan yang digunakan adalah teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) studi perilaku kepemimpinan *Ohio State University*. Menurut Azmy, dkk (2021:1-2), teori perilaku kepemimpinan dipelopori Kurt Lewin, dkk pada akhir tahun 1930an dengan fokus pada perilaku pemimpin dalam memengaruhi kinerja pegawai, seperti

keramahan, orientasi kepada pekerja, orientasi kepada produksi ataupun orientasi kepada hasil. Teori Lewin mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan dasar, yaitu otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*.

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) berkembang melalui berbagai studi yang berfokus pada perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang efektif. Teori menyatakan keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku pemimpin dalam melaksanakan peran kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Salah satu studi perilaku kepemimpinan adalah studi *Ohio State University* tahun 1940an. Menurut Azmy, dkk (2021:28) dan Laili, dkk (2023:29), studi *Ohio State University* mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*), yaitu inisiasi struktur (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

Munajat (2023:17) menyatakan bahwa dimensi inisiasi struktur (*initiating structure*) merupakan perilaku pemimpin dalam mengorganisasi, mendefinisikan hubungan-hubungan dalam kelompok, membangun pola saluran komunikasi, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar dan fokus pada tujuan serta hasil. Konsiderasi (*consideration*) adalah perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, komunikasi antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

2.1.5.1. Pengertian Kepemimpinan

Wahab (2024:455) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerja sama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama. Pengertian kepemimpinan dan pemimpin dikemukakan Prasinta, dkk (2023:4) dengan menyatakan:

“Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin bawahan yang dilakukan oleh orang yang kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang kepemimpinannya untuk memberi perintah atau petunjuk kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan guna mencapai suatu tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal dalam mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya”.

Pendapat lain dikemukakan Azijah, dkk (2024:2) dengan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh yang dilaksanakan oleh individu ketika mengatur anggota kelompok yang dimilikinya agar dapat menggapai sasaran organisasi. Memperhatikan pengertian kepemimpinan, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi pegawai ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.2. Tujuan Kepemimpinan

Menurut Wahab (2024:457-458) kepemimpinan bertujuan sebagai berikut.

1. Membantu Terciptanya Iklim Sosial Organisasi yang baik

Terciptanya iklim sosial yang baik akan memengaruhi kinerja dan kenyamanan setiap pegawai di dalam kelompok. Iklim sosial akan menentukan kesejahteraan

psikologis dari pegawai dan dapat mencerminkan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi.

2. Membantu Kelompok Menetapkan Prosedur-prosedur Kerja

Tujuan ini bermaksud membantu menetapkan prosedur kerja pada organisasi yang harus dipatuhi oleh setiap anggotanya. Prosedur kerja meliputi tahapan yang berurutan agar aktivitas dikerjakan dengan lancar. Tahapan-tahapan kerja menyebabkan setiap pegawai dalam organisasi tidak kebingungan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Setiap tahapan kerja dilengkapi aturan-aturan dan cara pengerjaan yang bisa mempermudah pegawai memahami pekerjaannya sehingga pekerjaan selesai lebih cepat dan tepat.

3. Membantu Kelompok Untuk Mengorganisasi Diri

Tujuan ini berfungsi membantu setiap pegawai dan kelompoknya mengorganisasikan diri. Koordinasi berupa aktivitas yang dikerjakan dengan tujuan untuk mengintegrasikan tujuan dan rencana kerja yang sudah ditetapkan. Koordinasi merupakan tindakan pengaturan elemen-elemen kerja supaya semuanya bisa terintegrasi dan bekerja sama secara efektif serta harmonis.

4. Mengambil Keputusan Bersama dengan Kelompok

Kepemimpinan dalam organisasi akan membantu pengambilan keputusan bersama untuk keberlangsungan organisasi. Pembuatan keputusan merupakan bagian kunci keberhasilan pemimpin dan memiliki peran penting, terutama ketika pemimpin melaksanakan peran kepemimpinannya. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan akhir di mana keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan kerja.

5. Memberi Kesempatan Kepada Kelompok untuk Belajar Dari Pengalaman

Adanya kepemimpinan dalam sebuah organisasi, kelompok atau perusahaan bertujuan memberi kesempatan kepada kelompok pekerja untuk belajar dari pengalaman. Kesempatan belajar berkaitan dengan waktu, keleluasaan dan peluang, sehingga memiliki makna berupa waktu yang diberikan kepada kelompok pegawai untuk memperbaiki sesuatu yang salah atau gagal sebelumnya. Pegawai dan kelompoknya dapat belajar dari pengalaman guna menghindari kesalahan-kesalahan berikutnya.

2.1.5.3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan efektif diwujudkan melalui aktivitas kepemimpinan yang dilaksanakan sesuai fungsinya. Fungsi kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan anggotanya guna mencapai tujuan organisasi. Munajat, dkk (2023:8) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dalam manajemen adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat menambah nilai pada suatu kelompok. Lebih jauh, Munajat, dkk (2023:19) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi sosial organisasi.

Operasional fungsi kepemimpinan menurut Munajat, dkk (2023:19-21), Azmy (2021:4-5), Sundari, dkk (2022:90-92), Pranogyo, dkk (2021:168-169), Wahab (2024:459), dan Fakhrurozi (2024:143-144) terdiri dari:

1. Instruksi, yakni pemimpin yang dapat menjadi komunikator dalam menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan

(waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar rencana yang diputuskan untuk mencapai tujuan dapat dilaksanakan secara efektif. Fungsi instruksi menuntut pemimpin mampu menggerakkan dan memotivasi pegawai agar melaksanakan instruksi.

2. Konsultasi, yakni komunikasi antara yang dipimpin dengan pemimpin. Konsultasi dimaksudkan untuk mendapatkan masukan berupa umpan balik guna memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang akan ditetapkan dari pimpinan.
3. Partisipasi, yakni kepemimpinan yang berusaha mengajak orang-orang yang dipimpinnya berperan aktif dalam mengambil keputusan ataupun pelaksanaan dari keputusan yang telah ditetapkan.
4. Delegasi, yakni pemimpin melimpahkan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi merupakan pemberian kepercayaan dari pimpinan kepada pegawai yang dipercaya untuk melaksanakan wewenangnya dengan penuh tanggung jawab.
5. Pengendalian. Kepemimpinan yang baik harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara optimal. Pada pelaksanaannya, pemimpin mewujudkan fungsi pengendalian melalui aktivitas bimbingan, pengarahan, koordinasi, serta pengawasan.

Fungsi kepemimpinan memegang peranan penting dalam menggerakkan roda organisasi. Penerapan fungsi kepemimpinan menjadi tugas dan tanggung jawab

pemimpin. Pemimpin amanah tentu mampu mengimplementasikan fungsi kepemimpinan dengan prima.

2.1.5.4. Kompetensi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diterapkan dengan baik oleh pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan memadai. Sundari, dkk (2022:47-49) dan Munajat, dkk (2023:75) mengemukakan tiga kompetensi kepemimpinan, yaitu kompetensi kepemimpinan untuk diri sendiri, kompetensi kepemimpinan untuk memimpin organisasi, dan kompetensi kepemimpinan untuk memimpin orang lain. Ketiga kompetensi kepemimpinan tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut.

1. Kompetensi kepemimpinan untuk diri sendiri menunjuk kepada etika dan integritas, motivasi dan tujuan, sikap kepemimpinan, kapasitas diri untuk belajar, mengelola diri, dan mengembangkan kemampuan beradaptasi.
2. Kompetensi kepemimpinan untuk memimpin organisasi berkaitan dengan manajemen perubahan, penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan, keberanian mengambil risiko dan berinovasi, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bisnis, serta memahami dan menavigasi organisasi.
3. Kompetensi kepemimpinan untuk memimpin orang lain berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan secara efektif, kemampuan menghargai keragaman dan perbedaan, kemampuan mengembangkan orang lain, kemampuan membangun dan menjaga hubungan, serta kemampuan mengelola orang lain dalam kelompok kerja atau tim kerja.

Kompetensi kepemimpinan pada hakikatnya landasan seorang pemimpin dalam menerapkan peran kepemimpinan. Pemimpin organisasi yang memiliki

kompetensi kepemimpinan seharusnya dapat menjalankan peran kepemimpinan dengan baik.

2.1.5.5. Peranan Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam organisasi, pendidikan, maupun masyarakat. Pemimpin memiliki peran kunci dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu membangun hubungan yang baik, mengambil keputusan yang tepat, dan mengatasi tantangan yang muncul. Sundari, dkk (2022:7-11) mengemukakan peranan kepemimpinan dalam organisasi terdiri dari tiga peranan yaitu bersifat interpersonal, bersifat informasi, dan pengambilan keputusan.

1. Peranan Interpersonal

Interpersonal merujuk pada hal-hal yang berkaitan dengan hubungan antar individu, mencakup komunikasi, interaksi, dan keterampilan yang digunakan dalam berinteraksi dengan orang lain. Dalam menerapkan peran interpersonal, seorang pemimpin dituntut memiliki keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut diperlukan karena dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin akan berinteraksi dengan pegawai bawahannya dan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) di dalam maupun di luar organisasi. Peran interpersonal terlihat dalam tiga hal sebagai berikut.

- a. Simbol keberadaan organisasi, tercermin dalam peran pemimpin pada berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial.

- b. Pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
- c. Penghubung, yakni peran pemimpin dalam menciptakan jaringan kerja dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

2. Peranan Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang penting karena informasi adalah bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Peranan informasi terlihat dalam aktivitas sebagai berikut.

- a. Pemantau lalu lintas arus informasi, baik informasi dari dalam maupun dari luar organisasi. Pemimpin harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk betul-betul bermanfaat bagi organisasi dan informasi yang keluar bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi.
- b. Pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam melaksanakan peran kepemimpinan. Selain untuk kebutuhan sendiri, informasi dapat disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.

- c. Juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peran pemimpin sebagai juru bicara menuntut pengetahuan mendalam tentang berbagai aspek organisasi yang ditanganinya. Peran juru bicara sangat penting bagi pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi.

3. Peranan Pengambil Keputusan

Pemimpin sebagai pengambil keputusan diklasifikasikan menjadi empat peranan utama sebagai berikut.

- a. Sebagai *entrepreneur*. Pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi organisasi, mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan meskipun peluang tersebut sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan. Peran ini memperlihatkan kesediaan pemimpin untuk memikul tanggung jawab dari tindakan korektif saat organisasi menghadapi gangguan serius. Tindakan dilakukan karena bila tidak segera ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Umumnya makin tinggi posisi pemimpin akan semakin besar wewenang atau kekuasaan yang dimilikinya. Wewenang erat kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya, termasuk wewenang menempatkan pegawai pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan pegawai, atau wewenang mengenakan sanksi.

- d. Perunding bagi organisasi. Pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berbentuk strategi-strategi bisnis yang mampu mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha organisasi dengan konsisten.

Memperhatikan pendapat Sundari, dkk dapat dinyatakan bahwa peranan kepemimpinan dalam organisasi pada dasarnya mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan anggota organisasi.

2.1.5.6. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Azmy, dkk (2021:28-29) menyatakan bahwa studi *Ohio State University* mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*), yaitu inisiasi struktur (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Indikator dari kedua dimensi dimaksud adalah:

1. Dimensi inisiasi struktur (*initiating structure*), merupakan dimensi dengan fokus pada perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mengorganisir aktivitas pegawai untuk mencapai tujuan. Indikator inisiasi struktur terdiri dari:
 - a. Standar kinerja yang jelas.
 - b. Memberikan instruksi spesifik tentang cara melakukan pekerjaan.
 - c. Mengorganisir pekerjaan yang harus diselesaikan.
 - d. Menjadwalkan pekerjaan dan memastikan tenggat waktu dipenuhi.
 - e. Menetapkan prosedur dan aturan yang harus diikuti.
 - f. Mengkritik atau menegur pegawai yang bekerja buruk.
 - g. Mengkoordinasikan kegiatan pekerjaan pegawai

2. Dimensi konsiderasi (*consideration*), merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan pertimbangan-pertimbangan dalam memimpin pegawai. Indikator konsiderasi meliputi:
 - a. Membantu pegawai yang mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah pekerjaan yang dikeluhkan pegawai.
 - c. Membahas masalah pekerjaan yang dikeluhkan pegawai.
 - d. Menampung saran dari pegawai
 - e. Bersikap ramah pada semua pegawai
 - f. Membangun kepercayaan diri pegawai
 - g. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan suportif
 - h. Bersedia menjelaskan keputusan kepada pegawai

2.1.6. Budaya Organisasi

Pada dunia kerja yang dinamis dan kompetitif, budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan arah dan kesuksesan organisasi. Budaya organisasi adalah konsep yang tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dipahami dan diterapkan organisasi serta akan memengaruhi cara anggota organisasi berperilaku dan bekerja bersama. Budaya organisasi mencakup berbagai elemen seperti etos kerja, lingkungan kerja, ataupun interaksi antar anggota.

Teori budaya yang digunakan adalah teori tiga tingkat budaya organisasi Edgar Schein yang dikemukakan tahun 1985 (Alhempri, 2023:22). Menurut Alhempri (2023:28), budaya organisasi Edgar Schein mengidentifikasi tiga tingkat

budaya organisasi yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak adalah aspek fisik yang dapat diamati dari budaya organisasi. Nilai-nilai mencerminkan prinsip-prinsip dan keyakinan anggota organisasi yang memengaruhi perilaku dan keputusan. Asumsi dasar berupa asumsi-asumsi yang dipegang anggota organisasi dan jarang disadari, namun memengaruhi persepsi tentang realitas dan cara mereka berinteraksi dengan lingkungan mereka.

2.1.6.1. Pengertian Budaya Organisasi

Alhempy, dkk (2024:4) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Sumartik, dkk (2022:5) mengartikan budaya organisasi sebagai norma, ketentuan-ketentuan, asumsi-asumsi atau pemikiran yang dirancang dan ditetapkan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi guna menjalankan aktivitasnya sehingga membentuk pola pikir dan perilaku sebagai pedoman untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam lingkungan eksternal maupun internal.

Definisi budaya organisasi dikemukakan pula oleh Sari, dkk (2022:28) dengan menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dalam organisasi yang telah disepakati, diterima, dipatuhi dan dilaksanakan oleh anggota organisasi sebagai pedoman berperilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi. Budaya organisasi mencakup segala sesuatu yang memengaruhi perilaku dan sikap pegawai, mulai dari cara berkomunikasi, cara pengambilan keputusan, hingga cara menyelesaikan masalah.

Memperhatikan pendapat pakar, dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi sebagai pola pikir dan perilaku dalam menjalankan aktivitas organisasi.

2.1.6.2. Fungsi Budaya Organisasi

Soelistya, dkk (2022:10-11) menyatakan budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan: Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari organisasi.
2. Alat mengorganisir: Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau pegawai organisasi, yakni mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi: Meningkatkan kualitas organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
4. Mengontrol perilaku: Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam

hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5. Mendorong kinerja anggota: Membantu mendorong seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Anggota organisasi lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.
6. Menentukan tujuan organisasi: Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan organisasi berasal dari penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Fungsi budaya organisasi dikemukakan Sari, dkk (2022:32) meliputi: 1). Menciptakan jati diri organisasi, 2). Mempererat hubungan antar anggota organisasi, 3). Memfasilitasi kebangkitan komitmen terhadap sesuatu yang lebih bermakna dari ketertarikan secara individual, 4). Meningkatkan kestabilan sistem sosial, dan 5). Kontrol sosial dan mekanisme yang menjadi pemandu perilaku dan sikap pegawai.

Pendapat lain tentang fungsi budaya organisasi dikemukakan Sumartik, dkk (2022:101) dengan menyatakan bahwa budaya organisasi memerankan sejumlah fungsi penting. Pertama, budaya berperan untuk menerapkan batasan, yang berarti budaya membuat pembeda yang jelas antar organisasi. Kedua, budaya menciptakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh organisasi. Ketiga, budaya memunculkan rasa keterikatan terhadap hal yang luas dibandingkan dengan kepentingan personal. Keempat, kemantapan sistem sosial akan dimantapkan oleh budaya.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting bagi organisasi, antara lain sebagai pembeda, penentu identitas pegawai dan perusahaan, pengikat sosial pegawai, sumber inspirasi perusahaan, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Fungsi-fungsi ini akan membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya serta meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.6.3. Aspek Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dan membentuk cara berpikir, berperilaku, dan bekerja serta tercermin dalam interaksi sehari-hari anggota organisasi. Nugroho (2024:883) menyatakan bahwa aspek utama budaya organisasi terdiri dari:

1. Nilai dan Kepercayaan: Nilai adalah prinsip atau standar yang dianggap penting oleh organisasi dan menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berperilaku. Kepercayaan mencerminkan keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan dan dianggap benar atau salah.
2. Norma: yakni aturan tidak tertulis yang memandu perilaku anggota organisasi, meliputi ekspektasi mengenai bagaimana seseorang harus bertindak dalam situasi tertentu dan bagaimana berinteraksi dengan orang lain.
3. Simbol dan Ritual: Simbol adalah representasi fisik dari nilai dan kepercayaan organisasi, seperti logo, slogan, atau tata ruang kantor. Ritual adalah aktivitas atau praktik yang dilakukan secara rutin dan mencerminkan budaya organisasi, seperti rapat mingguan, perayaan pencapaian, atau memberikan penghargaan.
4. Cerita dan Mitos: Cerita dan mitos adalah narasi tentang kejadian atau individu menjadi bagian penting dari sejarah organisasi dan mencerminkan nilai-nilai dan

keyakinan yang dijunjung tinggi. Cerita dapat memperkuat budaya organisasi dengan memberikan contoh konkret tentang perilaku yang diharapkan. Mitos adalah cerita, keyakinan, atau asumsi yang diterima secara luas, namun sering tidak akurat atau tidak didukung oleh bukti nyata. Mitos dapat memengaruhi cara orang berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dalam organisasi, serta membentuk persepsi tentang budaya organisasi itu sendiri.

Alhempy, dkk (2024:56-84) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki aspek sebagai berikut.

1. Nilai-nilai dan Keyakinan

Komponen nilai-nilai dan keyakinan merupakan fondasi paling mendasar dalam budaya organisasi, berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai adalah prinsip atau standar penting dan dijunjung tinggi anggota organisasi, sementara keyakinan merupakan asumsi-asumsi mendasar yang diterima sebagai kebenaran oleh anggota organisasi. Kedua elemen ini saling terkait dan membentuk dasar dari identitas dan cara kerja organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan tidak hanya dituliskan dalam dokumen resmi, namun diinternalisasi oleh anggota organisasi melalui berbagai aktivitas dan kebijakan.

2. Ritual dan Upacara

Ritual dan upacara berfungsi sebagai alat untuk memperkuat nilai-nilai, mempererat hubungan antara anggota, dan menciptakan identitas bersama. Ritual dan upacara ini mencakup berbagai kegiatan formal dan informal yang dirancang untuk merayakan pencapaian, memperingati peristiwa penting, atau

memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan pegawai. Melalui praktik-praktik ini, organisasi tidak hanya mengkomunikasikan nilai-nilai inti, tetapi juga memperkuat rasa keterlibatan dan kebersamaan di antara pegawai.

3. Simbol dan Artefak

Simbol dan artefak adalah dua konsep yang berbeda namun saling terkait dalam konteks budaya. Simbol adalah representasi dari sesuatu yang memiliki makna tertentu, sedangkan artefak adalah benda fisik yang dibuat atau digunakan oleh manusia dan memiliki nilai budaya. Simbol dan artefak merupakan komponen yang membantu memperkuat identitas, nilai-nilai, dan keyakinan organisasi. Komponen simbol dan artefak dapat berupa benda fisik, logo, desain, atau slogan yang mengandung makna tertentu dan menjadi representasi dari budaya organisasi. Simbol dan artefak membentuk persepsi dan perilaku pegawai serta menciptakan rasa kebersamaan dan identitas kolektif.

4. Bahasa dan Komunikasi

Bahasa dan komunikasi adalah komponen yang memainkan peran dalam membentuk interaksi, menyampaikan nilai-nilai, dan memperkuat identitas kolektif. Melalui bahasa dan pola komunikasi, organisasi dapat menginformasikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, sekaligus menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif.

Bahasa dan komunikasi yang efektif akan membantu dalam membangun hubungan antar anggota organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih baik. Salah satu aspek utama dari bahasa dalam organisasi adalah penggunaan jargon atau istilah

khusus yang hanya dipahami oleh anggota organisasi. Jargon ini mencerminkan budaya unik organisasi dan dapat berfungsi sebagai alat untuk memperkuat identitas kelompok dan rasa kebersamaan.

Komponen budaya organisasi dikemukakan pula oleh Wahyudin (2022:53) dan Tamalene (2024:199) meliputi aspek idealis dan aspek perilaku sebagai berikut.

1. Idealis

Aspek idealis biasanya tidak tertulis dan diterapkan pada organisasi kecil. Aspek idealis umumnya dikaitkan dengan pemimpin berupa doktrin, falsafah hidup atau nilai-nilai individu pendiri organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah organisasi yang sesuai dengan kehidupan sehari-hari organisasi. Aspek idealis biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk visi atau misi organisasi dan bertujuan untuk keberlangsungan organisasi.

2. Perilaku

Aspek perilaku diwujudkan dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi, logo atau bahasa, cara komunikasi, cara berpakaian atau cara bertindak yang dapat dimengerti oleh pihak di luar organisasi. Bagi orang luar, aspek perilaku sering dipandang sebagai representasi dari budaya organisasi karena mudah untuk dipahami dan diinterpretasikan, meskipun interpretasinya terkadang tidak sama dengan mereka yang terlibat langsung dalam organisasi.

Husna (2020:27-31) serta Arfian, dkk (2024:63) menyatakan bahwa budaya organisasi beroperasi pada tiga tingkat, yaitu:

1. Artefak (*artifacts*): Tingkat ini merupakan tingkat budaya yang paling terlihat. Schein menyebut bahwa tingkatan artefak meliputi lingkungan fisik dan sosial

yang diciptakan anggota organisasi. Artefak pada dasarnya adalah apa yang dilihat.

2. Nilai yang dianut (*espoused values*): Tingkatan ini berupa nilai-nilai dan norma-norma yang secara eksplisit dinyatakan organisasi atau pemimpin sebagai pedoman perilaku, seperti visi-misi perusahaan, atau pernyataan nilai. *Espoused values* mencerminkan apa yang dikatakan atau apa yang seharusnya dilakukan.
3. Asumsi dasar (*basic assumption*): Tingkatan ini merupakan keyakinan paling dalam dan mencerminkan keyakinan nilai, atau prinsip yang diterima sebagai kebenaran. Asumsi dasar menjadi fondasi bagi pemikiran, perilaku, teori, dan sistem apa pun yang berakar sangat dalam, sering kali tidak disadari, namun sangat memengaruhi pegawai dalam memahami dan mengambil keputusan.

Budaya organisasi bagi perusahaan berimplikasi pada berbagai aspek operasional perusahaan, kinerja pegawai, dan keberlanjutan perusahaan. Colquitt dan Wesson (Kawiana, 2020:244) menerapkan teori Edgar Schein dengan menyatakan budaya organisasi meliputi tiga tingkat, yaitu *observable artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions* atau artefak yang dapat diamati, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang mendasari.

Artefak merupakan perwujudan yang dapat diamati pegawai, meliputi: simbol/logo organisasi, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual, dan upacara. Nilai-nilai yang dianut merupakan pendukung keyakinan yang diekspos dan norma-norma yang diyakini serta dianut organisasi. Nilai-nilai yang dianut didasarkan kepada dokumen atau peraturan yang diterbitkan, terdiri dari: visi perusahaan, misi, tujuan, tahapan kerja, rencana strategis, *Standard Operational Procedure (SOP)*, rencana

bisnis, dan berbagai peraturan serta keputusan. Asumsi dasar merupakan budaya yang diyakini seluruh pegawai, meliputi budaya gotong royong, budaya tolong menolong, dan persaingan sehat.

Memperhatikan uraian aspek budaya, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki aspek yang membentuk nilai dan perilaku dalam organisasi. Bagi perusahaan, budaya organisasi berimplikasi pada berbagai aspek operasional perusahaan, kinerja pegawai, dan keberlanjutan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan loyalitas pegawai, meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai terhadap tujuan perusahaan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Melalui pemahaman aspek-aspek budaya organisasi maka organisasi dapat mengembangkan dan mengelola budaya organisasi secara efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai.

2.1.6.4. Dimensi dan Indikator Budaya

Colquitt dan Wesson (Kawiana, 2020:244) menerapkan teori Edgar Schein dengan menetapkan dimensi serta indikator tiga tingkatan budaya organisasi sebagai berikut.

1. Artefak (*artifacts*), terdiri dari indikator:
 - a. Simbol atau logo.
 - b. Struktur fisik.
 - c. Bahasa pada jargon.
 - d. Cerita.
 - e. Ritual.
 - f. Upacara.

2. Nilai yang dianut (*espoused values*), terdiri dari indikator:
 - a. Visi perusahaan.
 - b. Misi perusahaan.
 - c. Tujuan perusahaan.
 - d. Tahapan kerja.
 - e. Rencana strategis.
 - f. Standar Operasional Prosedur (POS).
 - g. Rencana bisnis.
 - h. Peraturan kerja dan keputusan perusahaan.
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumption*), terdiri dari indikator:
 - a. Budaya gotong royong.
 - b. Budaya tolong menolong.
 - c. Persaingan sehat.

2.1.7. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu menjadi salah satu bahan referensi peneliti dalam melaksanakan penelitian sehingga memperkaya pemahaman dan penerapan teori yang digunakan saat mengkaji hasil penelitian. Fungsi penelitian terdahulu adalah memberikan dasar dan kerangka acuan bagi penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu membantu peneliti menemukan kesenjangan dalam pengetahuan, serta memperkuat argumen dan metodologi penelitian. Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Berikut disajikan tabel hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Kholid, dkk. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pegadaian Syariah Bangkalan. Fenomena, Vol 20. No 2. https://fenomena.uinkhas.ac.id/fenomena/article/view/60	Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan	Memiliki kesamaan pada variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen
2.	Paparang, dkk (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT Pos Indonesia di Manado. Productivity. Vol. 2 No. 2 https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793	Kepuasan kerja memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado	Memiliki kesamaan pada variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen
3.	Suryani dan Resniawati (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Harper <i>Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation</i> , 5(1), 79–90. https://doi.org/10.17509/jithor.v5i1.46913	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Memiliki kesamaan pada variabel kepuasan kerja dan kinerja.	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen
4.	Ambalele. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nampar Nos Ruteng. JEKO: Jurnal Ekonomi Efektif. Vol. 3. No.3. https://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/prioritas/article/view/198	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Nampar Nos Ruteng	Memiliki kesamaan variabel kepuasan dan variabel kinerja	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Putriyani dan Saroyo. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PLN ULP Tamiang Layang. JAPB. Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis. Vol. 8. No. 1. https://doi.org/10.35722/japb.v8i1.1227	a. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PLN ULP Tamiang Layang. b. Besar pengaruh kepuasan kerja sebesar 0,685 terhadap kinerja karyawan PLN ULP Tamiang Layang.	Memiliki kesamaan variabel kepuasan dan variabel kinerja	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen.
6.	Oktaria, et.al. (2024). <i>The Influence of Leadership Style on Employee Performance at PT Pegadaian Regional Office Region III and Palembang Branch</i> <i>International Journal of Social Sciences</i> . Vol. 7. No. 4. https://doi.org/10.21744/ijss.v7n4.2330	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah III PT Pegadaian dan Cabang Palembang.	Terdapat dua variabel yang sama, yaitu variabel kepemimpinan dan variabel kinerja	Kepemimpinan pada penelitian yang akan dilakukan difokuskan kepada kepemimpinan
7.	Tenda, dkk (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Manado Selatan. Productivity. Vol. 5. No. 4. https://doi.org/10.35797/ejp.v5i4.56817	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Manado Selatan	Memiliki dua variabel yang sama, yaitu kepemimpinan dan kinerja.	Kepemimpinan pada penelitian yang akan dilakukan berfokus kepada fungsi kepemimpinan.
8.	Andi, dkk. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Megaprima di Jakarta. Jurnal Efektif. Vol. 3. No.1.	a. <i>Rating score</i> variabel kepemimpinan berada pada kriteria baik atau setuju. b. <i>Rating score</i> variabel kinerja	Persamaan variabel kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai	a. Penelitian memiliki tiga variabel independen dan satu variabel dependen

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.32493/JEE.v3i1.7314	karyawan berada pada kriteria baik atau setuju. c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung
9.	Azijah, dkk. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Governansi. Vol. 10. No. 1. https://doi.org/10.30997/jgs.v10i1.11009	a. Terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. b. Besar pengaruh 44,8%	Persamaan variabel kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan memiliki tiga variabel independen dan satu variabel dependen
10	Ardiansyah (2022). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja (Studi pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jambi). Jurnal Dinamika Manajemen. Vol.10. No.2. https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/11298	a. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. b. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. c. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. d. Perilaku kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	Memiliki kesamaan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja	a. Penelitian yang akan dilakukan tidak melibatkan variabel moderator. b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung.
11	Mutmainnah, dkk (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).	Memiliki kesamaan variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai	Variabel independen pada penelitian yang akan dilakukan terdiri dari kepemimpinan,

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen. Vol 9. Issue 4. https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/11756			budaya organisasi, dan kepuasan kerja pegawai
12	Pratiwi, dkk (2024) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan. Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset. 2(3). https://doi.org/10.61132/okawati.v2i3.861	Kinerja karyawan perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi	Memiliki kesamaan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan memiliki tiga variabel independen dan satu variabel dependen
13	Yanti, dkk. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Barat. Armada: Jurnal Penelitian Multidisiplin. Vol 1. No 09. https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.862	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kalimantan Barat	Kedua penelitian menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai.	Variabel independen pada penelitian yang akan dilakukan terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pegawai.
14	Anggreani dan Apriliani. (2025). Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Budaya Organisasi Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Sugindo Internasional. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis. Vol. 2, No. 3. https://jurnalisticomah.or	a. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Budaya Nasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	g/index.php/jemb/article/view/3840			
15	Ridho, dkk. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK). Vol. 3. https://doi.org/10.36441/snpk.vol3.2024.224	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi dikategorikan sangat kuat. b. Kinerja karyawan dikategorikan sangat baik. c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 	Memiliki kesamaan pada dua variabel, yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen
16	Febriani, dkk. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan. 11(2), 309–320. https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. b. Keterikatan karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. c. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan 	Memiliki kesamaan pada dua variabel, yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen
17	Fitri, dkk. (2025). <i>The Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediator at People's Credit Banks in Badung Regency.</i> <i>Journal of Economics, Finance, and Management Studies.</i> Vol. 08. Issue 03. https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i3-04	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja b. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan e. Kepuasan kerja berpengaruh 	Penelitian yang akan dilakukan memiliki variabel yang sama dengan penelitian Fitri, dkk	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan pada penelitian yang akan dilakukan difokuskan kepada perilaku pemimpin b. Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel mediator c. Penelitian akan dilakukan di

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>f. Kepuasan kerja memediasi sebagian antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</p> <p>g. Kepuasan kerja mampu memediasi sebagian antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>		PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung.
18	<p>Gulo, dkk. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.</p> <p>GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan. Vol. 10. No. 4. https://doi.org/10.56015/gjiklp.v10i4.253</p>	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.</p> <p>b. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.</p> <p>c. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli</p>	<p>a. Memiliki kesamaan pada dua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan</p> <p>b. Memiliki kesamaan pada variabel dependen, yaitu kinerja pegawai</p>	<p>a. Penelitian yang akan dilakukan meliputi tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.</p> <p>b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung</p>
19	<p>Dirgantara dan Hersona (2022). Implikasi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Karawang.</p> <p>At – Tadbir. Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 6. No. 1.</p>	<p>a. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.</p> <p>c. Terdapat hubungan antara kepemimpinan</p>	Memiliki tiga variabel penelitian yang sama, yaitu budaya organisasi, dan kepemimpinan sebagai variabel independen serta kinerja sebagai	a. Penelitian yang akan dilakukan memiliki tiga variabel independen, yaitu fungsi kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan satu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	http://dx.doi.org/10.31602/atd.v6i1.4492	<p>dengan kinerja pegawai.</p> <p>d. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>e. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai</p>	variabel dependen.	<p>variabel dependen, yaitu kinerja pegawai.</p> <p>b. Penelitian dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung</p>
20	<p>Rifai dan Haryoto. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. E-Jurnal Manajemen. Vol. 14. No. 3. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i3.p01</p>	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Menggunakan variabel penelitian yang sama	Pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel <i>intervening</i>
21	<p>Meilina dan Syarifuddin (2023) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung JIABI. Vol 7. No 1. https://doi.org/10.25139/jiabi.v7i1.5816</p>	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>b. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan</p>	Memiliki kesamaan variabel penelitian	<p>a. Pada penelitian yang akan dilakukan, kepemimpinan dibatasi pada perilaku kepemimpinan</p> <p>b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
22	<p>Ayok dan Balia. (2024). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. <i>JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)</i>. Vol. 7. No. 4. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i8</p>	<p>a. Gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja.</p> <p>b. Gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja</p>	Memiliki kesamaan variabel penelitian	<p>a. Pada penelitian yang akan dilakukan, kepemimpinan dibatasi pada perilaku kepemimpinan.</p> <p>b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung</p>
23	<p>Pardju. (2021). <i>The Effect of Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Pegadaian (Persero) In Kendari City</i> <i>IJMED. International Journal On Management and Education Human Development</i>. Vol. 01. Issues 93. https://ijmehd.com/index.php/ijmehd/article/view/161</p>	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kendari.</p> <p>b. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kota Kendari,</p> <p>c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kota Kendari</p>	Memiliki kesamaan variabel penelitian	<p>a. Variabel kepemimpinan yang akan diteliti adalah perilaku kepemimpinan</p> <p>b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung</p>
24	<p>Fitriani, dkk. (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jaringan Sulawesi, Maluku Dan Papua.</p>	<p>Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jaringan Sulawesi, Maluku dan Papua</p>	Memiliki kesamaan variabel penelitian	<p>a. Variabel kepemimpinan yang akan diteliti adalah perilaku kepemimpinan</p> <p>b. Penelitian akan dilakukan di PT Pegadaian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi. Vol 18 (2). https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2.4897			Cabang Sukajadi Bandung
25	Hastuti, dkk. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Tata Kelola. Vol. 10. No. 2. https://doi.org/10.52103/jtk.v10i2.118	a. Secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai b. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	Kedua penelitian menggunakan variabel yang sama	Variabel kepemimpinan yang akan diteliti adalah perilaku kepemimpinan

Sumber: Berbagai jurnal kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Di olah, 2025.

Memperhatikan kesamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, dapat dinyatakan bahwa penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian terapan dan ditujukan untuk memecahkan masalah kinerja pegawai yang terjadi di PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung.

2.2. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Kerangka pemikiran mengacu kepada kajian teori dan hasil penelitian terdahulu. Kinerja pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan, oleh karena itu, potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik akan menentukan keberhasilan perusahaan. Kinerja pegawai antara lain dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, kepemimpinan, serta budaya perusahaan sebagai berikut.

2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Peran penting kepuasan pegawai terlihat dari pernyataan Banne, dkk (2023:310) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di satu organisasi adalah kepuasan kerja. Pendapat didukung pernyataan Paparang, dkk (2021:120) dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memengaruhi prestasi kerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan kepuasan kerja berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Pegawai yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan termotivasi untuk berprestasi kerja lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan pegawai mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasinya. Penelitian Kholid, dkk (2021:217), Paparang, dkk (2021:123), Suryani dan Resniawati (2022:88), Ambalele (2023:217), serta Putriyani dan Saroso (2025:963) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hastuti, dkk (2023:110) memperlihatkan hasil berbeda dengan mengungkap secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan efektif akan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin harus menerapkan peran kepemimpinan dalam aktivitas kerjanya. Kontribusi kepemimpinan terhadap pembentukan kinerja terlihat dari perilaku kepemimpinan seperti dikemukakan Azmy, dkk (2021:28-29) yang menyatakan bahwa teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) meliputi inisiasi struktur (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

Penelitian Tenda, dkk (2024:1030), Oktaria *et.al.* (2024:126), Azijah, dkk (2024:10), dan Mutmainnah, dkk (2022:773) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian Ardiansyah (2022:54) menyatakan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pratiwi, dkk (2024:43) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Soelistya, dkk (2022:11) menyatakan bahwa budaya organisasi mendorong kinerja pegawai, yakni membantu pegawai meningkatkan performa kerja. Penerapan komponen budaya organisasi akan menuntun pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur. Organisasi dapat mengembangkan dan mengelola budaya organisasi secara efektif guna meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Pratiwi, dkk (2024:53) menyatakan budaya organisasi mempunyai dampak besar terhadap kinerja pegawai. Penelitian Yanti, dkk (2023:1059), Anggraeni dan Aprilian (2025:178), serta penelitian Ridho, dkk (2024:221) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian selaras dengan hasil penelitian Damayanti, dkk (2024:32), Indriani, dkk (2023:19), Rasal (2023:343), Raspati, dkk (2020:98), serta Sugiono dan Tobing. (2021:397) yang memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

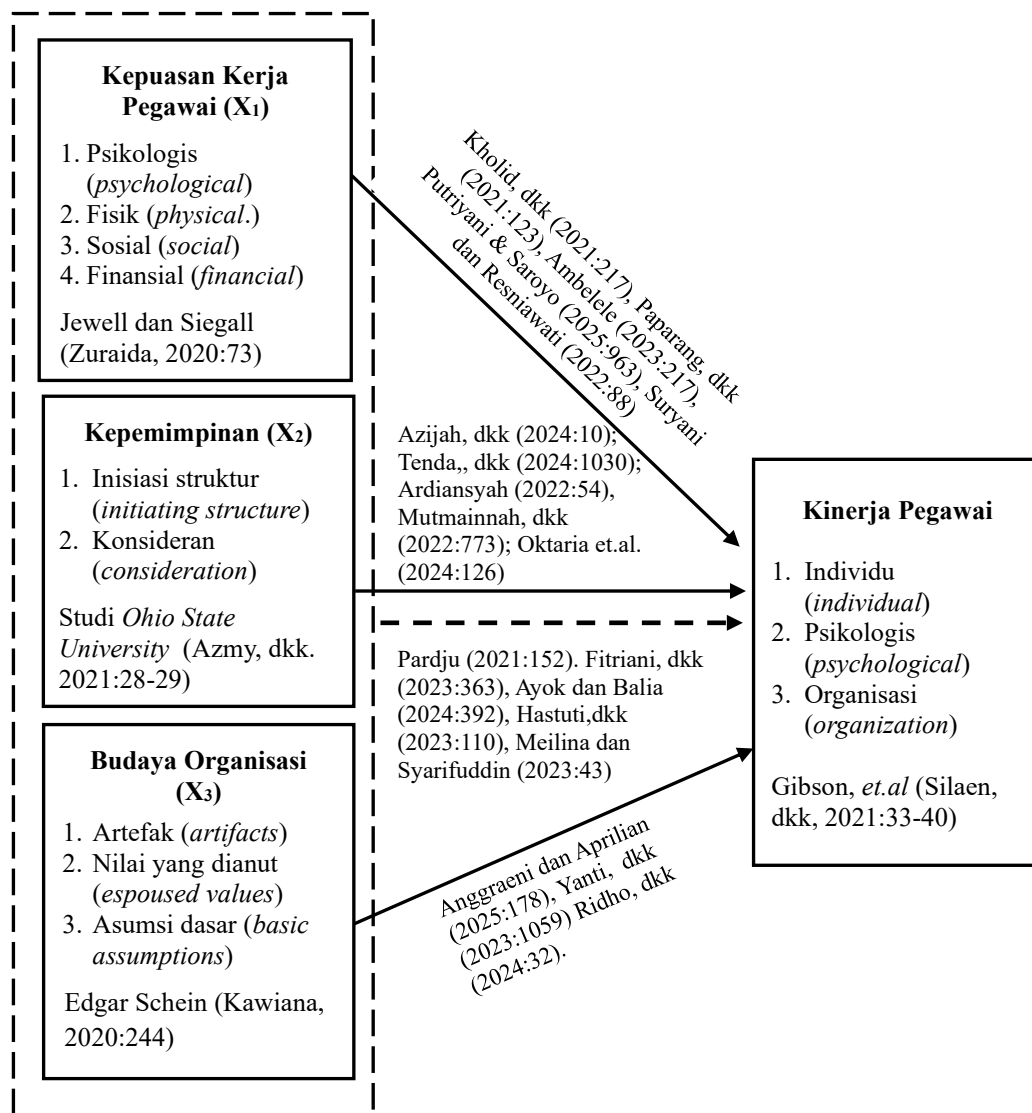
Kinerja pegawai merupakan satu aset penting dan pilar bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kinerja yang tinggi tidak hanya memastikan tercapainya tujuan strategis, tetapi menumbuhkan keunggulan kompetitif. Namun demikian, mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai adalah tantangan multidimensi yang membutuhkan pemahaman holistik terhadap berbagai faktor yang memengaruhinya. Hasil pra penelitian memperlihatkan tiga faktor yang di duga dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Penelitian Pardju (2021:152), dan penelitian Gulo, dkk (2024:428) menyatakan budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian. Hasil penelitian Hastuti, dkk (2023:110), dan Sutoro, dkk (2020:419) memperlihatkan budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Ayok dan Balia (2024:3952), Pardju (2021:151), Meilina dan Syarifuddin (2023:43), Fitriani, dkk (2023:363) memperlihatkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.2.5. Paradigma Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pra penelitian pada tabel 1.11 memperlihatkan tiga faktor yang memengaruhi kinerja pegawai berada pada kategori kurang baik, sehingga di duga menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi. Ketiga faktor dimaksud adalah kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya

organisasi. Tinjauan teoritis yang dijelaskan pada kerangka pemikiran memperlihatkan bahwa masing-masing faktor, baik secara parsial maupun simultan memengaruhi kinerja pegawai, serta secara teori dapat distrukturkan dengan model regresi seperti terlihat pada gambar paradigma penelitian sebagai berikut.



Keterangan

————→ = garis pengaruh

- - - - -> = garis pengaruh bersama

Gambar 2.2. Paradigma Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6. Hipotesis Penelitian

Amruddin, dkk (2022:210) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara dari permasalahan penelitian, sementara Zulfikar, dkk (2024:34) mengemukakan hipotesis sebagai dugaan sementara tentang hubungan antara variabel yang akan diuji. Hipotesis bisa bersifat eksploratif (tidak ada dugaan sebelumnya) atau direksional (dugaan arah hubungan). Memperhatikan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah: **“Terdapat pengaruh simultan dan parsial kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi”**.