

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan berasal dari berbagai sumber, baik berupa buku, jurnal, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Kajian teori yang digunakan terdiri dari grand theory, middle range theory, dan applied theory. Grand theory yang digunakan yaitu teori manajemen. Middle range theory yang digunakan yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan applied theory yang digunakan yaitu program kesejahteraan karyawan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan. Selain teori, penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang relevan dengan topik penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas dan dapat diartikan sebagai ilmu, seni, maupun proses dalam mengelola berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen tidak hanya diterapkan di lingkungan organisasi atau perusahaan, tetapi juga dapat ditemukan dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Manajemen merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan secara sadar, terencana, dan berkesinambungan dalam mengatur, mengkoordinasikan, serta mengarahkan

berbagai aktivitas sehingga tujuan individu maupun organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur, mengoordinasikan, serta mengawasi berbagai sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam suatu organisasi, manajemen berperan penting dalam mengarahkan aktivitas individu maupun kelompok sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Robbins dan Coulter (2021:37) menyatakan bahwa *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.”* Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa manajemen melibatkan kegiatan mengoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut Daft (2021:5), *“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”* Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) sumber daya organisasi.

Definisi tersebut sejalan dengan pendapat Kinicki dan Soignet (2022:4) yang menyatakan bahwa *“Management is defined as the efficient and effective pursuit of organizational goals. More formally, management is defined as the*

pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization's resources.” Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui integrasi pekerjaan individu dengan menerapkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi.

Berdasarkan pengertian manajemen dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai proses pengambilan keputusan dan koordinasi yang mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi tersebut menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi sehingga setiap kegiatan dapat terlaksana secara terarah, terkoordinasi, dan terkendali. Menurut Daft (2021:8-11), fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*), yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan identifikasi tujuan organisasi di masa depan serta penentuan tindakan dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, organisasi dapat menentukan arah yang akan ditempuh, strategi yang akan digunakan, waktu pelaksanaan kegiatan, serta pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, perencanaan menjadi dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengelompokan tugas, pembagian pekerjaan, pendelegasian wewenang, serta pengalokasian sumber daya dalam organisasi. Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan struktur kerja yang jelas sehingga setiap individu memahami tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya masing-masing. Melalui pengorganisasian yang baik, koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan kemampuan manajer dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup upaya menciptakan budaya organisasi yang positif, mengomunikasikan visi dan tujuan organisasi, serta mendorong karyawan

agar mampu memberikan kinerja terbaiknya. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui proses pemantauan kinerja, evaluasi hasil kerja, serta tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan dari tujuan yang telah ditentukan. Dengan adanya pengendalian, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keempat fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dalam setiap proses manajemen. Melalui penerapan fungsi-fungsi tersebut secara terpadu, organisasi dapat mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal, mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja, serta memastikan bahwa setiap kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, fungsi-fungsi manajemen menjadi dasar yang penting dalam proses pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan komponen dasar yang saling berhubungan dan mendukung satu sama lain dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Unsur-unsur tersebut menjadi sumber daya yang harus dikelola secara efektif dan efisien agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik. Menurut Patma et al. (2019:6), unsur-unsur manajemen dikenal dengan istilah 6M (*Six M's in Management*) yang terdiri atas *Man*, *Money*, *Materials*, *Machine*, *Method*, dan *Market*. Adapun unsur-unsur manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan unsur yang paling penting dalam manajemen karena berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali seluruh aktivitas organisasi. Tanpa adanya manusia, tujuan organisasi tidak dapat dicapai karena manusia menjadi penggerak utama seluruh sumber daya organisasi.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan alat yang digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan organisasi. Uang berfungsi sebagai alat tukar dan alat ukur nilai yang digunakan untuk membayar gaji karyawan, membeli bahan baku, menyediakan fasilitas kerja, serta mendukung kegiatan operasional organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Material merupakan bahan baku maupun bahan pendukung yang digunakan dalam proses produksi atau operasional organisasi. Ketersediaan material

yang memadai akan mendukung kelancaran proses kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin merupakan alat yang digunakan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan agar dapat dilakukan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Penggunaan mesin yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja organisasi.

5. *Method* (Metode)

Metode merupakan cara atau prosedur yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Metode yang tepat akan membantu organisasi menjalankan aktivitas secara lebih efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan sasaran atau tempat bagi organisasi untuk memasarkan produk maupun jasa yang dihasilkan. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen serta menyesuaikan produk dengan kondisi pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri atas manusia, uang, bahan, mesin, metode, dan pasar yang saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap unsur harus dikelola secara optimal agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Peran manusia sangat besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu penerapan dari fungsi manajemen agar memperoleh sumber daya manusia yang unggul untuk keberlangsungan organisasi, instansi, dan instansi pemerintahan. Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Dessler (2019:3), *"Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns."* yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan dalam pekerjaan.

Menurut Opatha (2021:31), *"Basically, HRM is the adoption of certain functions and activities for utilizing employees efficiently and effectively in an organization to achieve its goals which include satisfying the key stakeholders to the possible extent and contributing positively to the natural environment. It*

involves formulation, implementation, and on-going maintenance of strategies, policies, procedures, rules, practices and systems of managing employees strategically, participatorily, and sustainably." yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan berbagai fungsi dan aktivitas untuk memanfaatkan karyawan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan, serta memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia melibatkan perumusan, implementasi, dan pemeliharaan strategi, kebijakan, prosedur, aturan, praktik, dan sistem dalam mengelola karyawan secara strategis, partisipatif, dan berkelanjutan.

Menurut Ramkumar (2022:1), *"Human Resource Management is the process of recruiting, selecting, inducting employees, providing orientation, imparting training and development, appraising the performance of employees, deciding compensation and providing benefits, motivating employees, maintaining proper relations with employees and their trade unions..."* yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perekrutan, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan manfaat, memotivasi karyawan, serta menjaga hubungan kerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian fungsi, aktivitas, dan proses yang dilakukan untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, memelihara, serta mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan

organisasi, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mendukung keberlangsungan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mengidentifikasi peran strategis MSDM di dalam sebuah organisasi. Menurut Ochieng (2023) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*) adalah proses menetapkan sesuatu sebelum dilaksanakan, yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan dan sasaran, pengembangan rencana strategis, serta pengalokasian sumber daya. Dari sudut pandang manajer SDM, perencanaan bertujuan untuk merancang program SDM yang secara efektif dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, termasuk di dalamnya perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*).
 - b. Pengorganisasian (*Organising*) adalah kegiatan menyusun struktur organisasi dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan aktivitas, mendelegasikan wewenang, menetapkan hubungan antar jabatan, serta mengkoordinasikan personel dan tugas. Manajer SDM bertanggung jawab membangun kerangka hubungan antara berbagai peran pekerjaan,

individu, serta unit-unit dalam organisasi agar tujuan dapat dicapai tanpa terjadi kesimpangsiuran.

- c. Penempatan Staf (*Staffing*) adalah kegiatan merekrut dan mempertahankan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan bakat yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi dalam struktur organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi karena individu memiliki kemampuan untuk membangun maupun meruntuhkan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penerapan teknik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membentuk tenaga kerja yang termotivasi dan berdedikasi, sehingga mampu menghadapi perubahan dan mencapai tujuan organisasi.
- d. Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan memberikan bimbingan dan motivasi kepada karyawan agar mau bekerja secara sukarela dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Manajer SDM dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui program perencanaan karier dan administrasi kompensasi, sehingga tercipta semangat kerja yang tinggi, hubungan yang positif, serta terpenuhinya kebutuhan kesejahteraan karyawan.
- e. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengawasi dan menilai apakah seluruh pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana, instruksi, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Manajer SDM mengevaluasi hasil program kepegawaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta mengambil tindakan korektif apabila ditemukan

penyimpangan melalui berbagai mekanisme seperti observasi langsung, laporan pengawasan, audit, dan rekam data.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Procurement*) adalah proses memperoleh dan merekrut individu yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Kegiatan ini mencakup perencanaan ketenagakerjaan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan, serta program induksi bagi karyawan baru agar mereka memiliki gambaran yang positif terhadap organisasi.
- b. Kompensasi Karyawan (*Employee Compensation*) adalah pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik berupa finansial maupun non-finansial, seperti gaji pokok, bonus, komisi, opsi saham, dan tunjangan lainnya. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif berpotensi meningkatkan kepuasan kerja serta membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan, pengetahuan, inovasi, dan kapasitas karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Manajer SDM bertanggung jawab merancang program pelatihan terstruktur, menyusun rencana pengembangan karier, serta merumuskan kebijakan terkait promosi, demosi, dan mutasi karyawan.

- d. Pengembangan Hubungan Industrial yang Sehat (*Developing Healthy Human Relations*) adalah upaya membangun, memelihara, dan melindungi hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Hubungan yang baik akan meminimalkan terjadinya perselisihan dan konflik, serta meningkatkan semangat kerja, kerja sama tim, dan rasa kebersamaan di antara seluruh karyawan.
- e. Pengintegrasian Kepentingan (*Integration of Conflicting Interest*) adalah kegiatan menyelaraskan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi. Karyawan umumnya menginginkan kompensasi yang lebih tinggi, fasilitas yang memadai, dan jam kerja yang wajar, sementara organisasi berorientasi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi. Manajer SDM bertugas menjembatani perbedaan kepentingan tersebut sehingga tercapai keseimbangan yang memuaskan semua pihak.
- f. Keselamatan dan Kesehatan Karyawan (*Safety and Health*) adalah tanggung jawab organisasi dalam menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan di lingkungan kerja. Manajer SDM menetapkan standar keselamatan, menyediakan alat pelindung yang memadai bagi karyawan yang bekerja di lingkungan berisiko, serta menyelenggarakan pemeriksaan kesehatan rutin dan fasilitas layanan medis bagi karyawan.
- g. Stabilitas dan Optimalisasi Penggunaan Karyawan (*Stability and Optimum Utilization*) adalah upaya memastikan bahwa karyawan dimanfaatkan secara optimal sesuai potensi mereka. Manajer SDM perlu memberikan kepuasan kerja, jaminan pekerjaan, serta melibatkan

karyawan dalam proses pengambilan keputusan agar mereka termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

- h. Penelitian, Audit, dan Rekam Data SDM (*Personnel Research, Audit and Records*) adalah kegiatan penelitian yang dilakukan manajer SDM di berbagai bidang, seperti kepuasan kerja, keberagaman budaya, penanganan diskriminasi, dan kesesuaian program kompensasi. Hasil penelitian ini menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Selanjutnya, menurut Dessler (2019:3) fungsi manajemen yang menjadi dasar dari fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari lima fungsi dasar, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah kegiatan menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta menyusun rencana dan prakiraan yang diperlukan organisasi untuk mencapai sasarannya secara efektif.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, serta mengkoordinasikan pekerjaan antar bawahan dalam organisasi.
3. Penempatan Staf (*Staffing*) adalah kegiatan menentukan tipe karyawan yang dibutuhkan, merekrut calon karyawan, menyeleksi karyawan, menetapkan standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling, serta melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan (*Leading*) adalah kegiatan mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menjaga semangat kerja, serta memotivasi bawahan agar mau bekerja secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi.
5. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, serta mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Lebih lanjut, Dessler (2019:3) menyatakan bahwa fungsi-fungsi MSDM yang perlu dilaksanakan oleh setiap manajer mencakup:

1. Melakukan analisis jabatan untuk menentukan sifat dan karakteristik pekerjaan setiap karyawan dalam organisasi.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Menyeleksi calon karyawan yang paling memenuhi kualifikasi dan persyaratan jabatan yang telah ditetapkan.
4. Melakukan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru agar dapat segera beradaptasi dan berkontribusi secara optimal.
5. Mengelola upah dan gaji sebagai bentuk kompensasi yang adil dan sesuai atas kontribusi karyawan kepada organisasi.
6. Menyediakan insentif dan tunjangan yang sesuai sebagai bentuk penghargaan tambahan bagi karyawan yang berprestasi.

7. Melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala untuk memastikan standar kinerja yang telah ditetapkan dapat terpenuhi.
8. Membangun komunikasi yang efektif melalui kegiatan wawancara, konseling, dan pendisiplinan karyawan.
9. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer dalam organisasi guna meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan secara aktif dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Noe dkk (2021:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Noe dkk (2021:5) menyebutkan bahwa praktik-praktik HRM yang efektif mencakup delapan fungsi utama, yaitu:

1. Analisis dan Perancangan Pekerjaan (*Analyzing and Designing Work*) adalah kegiatan menganalisis dan merancang pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi, mencakup penetapan tugas, tanggung jawab, serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*) adalah kegiatan menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik dari sisi jumlah maupun kualifikasi, sehingga organisasi dapat memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat.

3. Rekrutmen (*Recruiting*) adalah kegiatan menarik calon karyawan yang potensial untuk mengisi posisi yang dibutuhkan organisasi. Proses rekrutmen yang efektif akan menghasilkan kumpulan calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Seleksi (*Selection*) adalah kegiatan memilih calon karyawan yang paling tepat dari sekumpulan pelamar yang ada. Proses seleksi dilakukan melalui berbagai metode seperti wawancara, tes kemampuan, dan penilaian lainnya untuk memastikan karyawan yang dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi.
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) adalah kegiatan mengajarkan karyawan cara melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan melalui program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan.
6. Kompensasi (*Compensation*) adalah kegiatan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan bonus, maupun non-finansial seperti tunjangan dan fasilitas kerja yang memadai.
7. Manajemen Kinerja (*Performance Management*) adalah kegiatan mengevaluasi hasil kerja karyawan secara berkala dengan membandingkan kinerja aktual terhadap standar yang telah ditetapkan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif guna mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

8. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*) adalah kegiatan menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Hubungan karyawan yang baik akan mendorong keterlibatan, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup dua kelompok besar, yaitu fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, dan pengendalian, serta fungsi operasional yang meliputi pengadaan, kompensasi, pengembangan, hubungan industrial, pengintegrasian kepentingan, keselamatan dan kesehatan kerja, optimalisasi karyawan, dan penelitian SDM. Keseluruhan fungsi tersebut saling berkaitan dan harus dilaksanakan secara terpadu agar organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3 Program Kesejahteraan

Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kualitas hidup karyawannya. Program kesejahteraan tidak hanya mencakup pemberian imbalan finansial, tetapi juga mencakup berbagai fasilitas, layanan, dan tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan atas kontribusi mereka. Dengan adanya program kesejahteraan yang baik, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, sehingga mendorong

timbulnya rasa loyalitas, semangat kerja, dan kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.3.1 Pengertian Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan baik secara fisik, mental, maupun finansial. Berikut adalah definisi program kesejahteraan karyawan menurut beberapa ahli:

Menurut Dessler (2019:421), *"Benefits are indirect financial and nonfinancial payments employees receive for their employment with the company and which employers use to attract, recognize, and retain workers."* yang berarti bahwa program kesejahteraan karyawan adalah pembayaran finansial tidak langsung dan non-finansial yang diterima karyawan atas pekerjaannya di perusahaan, yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik, mengakui, dan mempertahankan karyawan. Program ini mencakup berbagai bentuk seperti asuransi kesehatan dan jiwa, dana pensiun, cuti berbayar, serta bantuan penitipan anak. Dessler (2019:421) menegaskan bahwa program kesejahteraan karyawan menyumbang sekitar 31% dari total kompensasi yang diterima karyawan, sehingga menjadi bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari keseluruhan paket kompensasi yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Noe et al. (2021:567) mendefinisikan program kesejahteraan karyawan sebagai *"direct payments (such as wages, salaries, and bonuses) and indirect payments (such as health insurance, Social Security, and unemployment compensation)"* yang berarti bahwa program

kesejahteraan karyawan merupakan komponen dari total kompensasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk pembayaran langsung maupun tidak langsung. Pembayaran langsung mencakup upah, gaji, dan bonus, sedangkan pembayaran tidak langsung mencakup asuransi kesehatan, jaminan sosial, dan tunjangan lainnya. Noe dkk (2021:569) lebih lanjut menyatakan bahwa program kesejahteraan karyawan memiliki tiga keunikan utama dibandingkan bentuk kompensasi lainnya, yaitu: pertama, adanya kewajiban hukum yang mengatur pelaksanaannya; kedua, program kesejahteraan telah menjadi kewajiban yang hampir tidak dapat dihindari oleh perusahaan besar karena sudah menjadi kelaziman dalam dunia kerja; dan ketiga, kompleksitas program kesejahteraan yang memerlukan pemahaman mendalam dari karyawan agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Selain itu, Noe et al. (2021:587) menyatakan bahwa tujuan utama program kesejahteraan karyawan yang paling banyak diterapkan oleh perusahaan mencakup *"Increase employee productivity, Increase employee satisfaction, Increase employee loyalty, Attract employees, Help employees make better financial decisions."* Hal ini menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara individual, tetapi juga memberikan dampak positif yang signifikan bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan merupakan serangkaian program yang dirancang dan dilaksanakan oleh perusahaan dalam bentuk pembayaran finansial maupun non-finansial, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, yang diberikan

kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Program kesejahteraan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup, kepuasan, loyalitas, dan produktivitas karyawan, sehingga pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tujuan Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individual, tetapi juga memiliki tujuan strategis yang penting bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Dessler (2019:421), dalam merancang program kesejahteraan karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa keputusan penting, yaitu *"what benefits to offer, who receives coverage, whether to include retirees in the plan, whether to deny benefits to employees during initial probationary periods, how to finance benefits, cost-containment procedures, and how to communicate benefits options to employees."* Hal ini menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan harus dirancang secara cermat dan strategis agar dapat memberikan manfaat yang optimal baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Lebih lanjut, Noe et al. (2021:587) menyatakan bahwa tujuan program kesejahteraan karyawan yang paling banyak diterapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Increase employee productivity* yaitu meningkatkan produktivitas karyawan agar memberikan kontribusi yang lebih besar bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. *Increase employee satisfaction* yaitu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.
3. *Increase employee loyalty* yaitu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk bertahan dan berkontribusi jangka panjang bagi organisasi.
4. *Attract employees* yaitu menarik calon karyawan yang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing tinggi.
5. *Help employees make better financial decisions* yaitu membantu karyawan dalam membuat keputusan finansial yang lebih baik melalui program tunjangan dan manfaat yang dirancang secara komprehensif.

Selain itu, Noe et al. (2021:569) menegaskan bahwa "*if employees believe their employers feel little commitment to their welfare, they can hardly be expected to commit themselves to the company's success.*" Pernyataan ini menegaskan bahwa komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan sejauh mana karyawan mau berkomitmen terhadap keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan program kesejahteraan karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan loyalitas karyawan, menarik tenaga kerja berkualitas, serta membantu karyawan dalam mengelola kesejahteraan finansial mereka. Dengan demikian, program kesejahteraan karyawan yang dirancang dan dilaksanakan secara strategis akan

memberikan dampak positif yang signifikan bagi karyawan maupun bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan terdiri dari berbagai jenis yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Hasibuan (2019:185) menjelaskan bahwa program kesejahteraan yang diberikan perusahaan bersifat finansial dan nonfinansial yang mencakup aspek ekonomis, fasilitas, dan pelayanan. Pemberian kesejahteraan perlu diprogram dengan sebaik-baiknya agar bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Program kesejahteraan harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan legal pemerintah, dan didasarkan atas kemampuan perusahaan. Hal ini penting agar program kesejahteraan yang diberikan tidak ditiadakan, karena apabila program tersebut dihapuskan dapat mengakibatkan karyawan menjadi malas, disiplin menurun, kerusakan meningkat, bahkan turnover karyawan semakin tinggi.

Program kesejahteraan harus diinformasikan secara terbuka dan jelas, serta waktu pemberiannya harus tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Adapun jenis-jenis program kesejahteraan karyawan menurut Hasibuan (2019:185) terdiri dari tiga jenis sebagai berikut:

1. Program Kesejahteraan yang Bersifat Ekonomis

Program kesejahteraan yang bersifat ekonomis (*economic*) bertujuan untuk memberikan keamanan tambahan secara finansial kepada karyawan atas

pembayaran pokok dan pembayaran perangsang serta hadiah-hadiah yang berhubungan lainnya. Program ini terdiri dari beberapa bentuk, antara lain:

- a. Dana Pensiun/Pesangon, yaitu program yang dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada para karyawan yang telah lama mengabdikan kepada perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas loyalitas dan dedikasi mereka selama bekerja.
- b. Uang Makan, yaitu tunjangan yang diberikan agar karyawan tidak terikat oleh menu perusahaan yang disediakan melalui program kafetaria dan kadang-kadang membosankan. Program ini akan terlaksana dengan efektif apabila letak perusahaan berdekatan dengan restoran atau warung makan.
- c. Uang Transport, yaitu tunjangan yang dapat berupa uang sebagai pengganti biaya transportasi, penyewaan mobil beserta supirnya, atau program kepemilikan mobil (*Car Ownership Program/COP*). Di Indonesia, COP lebih banyak diterapkan karena dapat mengikat karyawan dalam jangka waktu lima tahun sesuai dengan panjangnya program tersebut.
- d. Uang Lebaran/Natal, yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan menjelang hari raya keagamaan. Bagi karyawan yang merayakan lebaran maupun natal, tunjangan seperti ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pada momen tersebut.
- e. Bonus, yaitu pemberian tambahan penghasilan yang dimaksudkan agar karyawan dapat termotivasi melalui bantuan sebagai suatu dorongan atau

perangsang yang diberikan secara sengaja agar timbul dalam diri karyawan semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

- f. Uang Duka Kematian, yaitu bantuan finansial yang penting untuk diadakan guna membantu karyawan yang tidak siap dalam menghadapi musibah kematian anggota keluarganya, sebagai bentuk kepedulian dan perhatian perusahaan terhadap kondisi karyawan.
- g. Pakaian Dinas, yaitu pemberian seragam kerja yang dimaksudkan agar karyawan dapat merasakan suatu penghargaan dari perusahaan yang dapat dijadikan sebagai suatu dorongan atau perangsang untuk meningkatkan semangat kerjanya.
- h. Uang Pengobatan, yaitu tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan untuk membantu karyawan dalam menanggung biaya kesehatan. Beberapa perusahaan menerapkan pendekatan dengan menyediakan langsung beberapa pelayanan kesehatan, sehingga tidak hanya menyediakan biaya untuk digunakan oleh pihak lain.

2. Program Kesejahteraan yang Bersifat Rekreasi (*Recreation*)

Program kesejahteraan yang bersifat rekreasi bertujuan untuk memberikan rasa nyaman dan kesenangan kepada karyawan, di mana kesenangan yang dimaksud adalah kesenangan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan sosial. Hal ini berguna untuk meningkatkan hubungan masyarakat, publikasi, dan kebanggaan pada diri karyawan itu sendiri. Program rekreasi terdiri dari kegiatan olahraga, darmawisata, dan berbagai kegiatan sosial lainnya. Untuk kegiatan olahraga, perusahaan biasanya membentuk tim

yang mewakili perusahaan dalam kompetisi dengan lembaga-lembaga lain. Kegiatan ini berguna untuk meningkatkan hubungan masyarakat, publikasi, dan kebanggaan karyawan apabila regunya sering mengalami kemenangan.

3. Program Kesejahteraan yang Bersifat Fasilitatif (*Facilitative*)

Program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif merupakan program yang biasanya sangat diperlukan oleh karyawan dan mereka akan berusaha memenuhinya sendiri apabila perusahaan tidak menyediakannya. Program ini terdiri dari beberapa bentuk, antara lain:

- a. Musala/Tempat Ibadah, yaitu fasilitas ibadah yang perlu disediakan perusahaan, terutama bagi perusahaan yang memiliki karyawan muslim, agar mereka tidak terlalu lama meninggalkan pekerjaan hanya untuk mencari tempat ibadah.
- b. Kafetaria/Kantin, yaitu fasilitas makan dan minum yang disediakan untuk melayani kebutuhan karyawan, terutama apabila perusahaan jauh dari restoran atau warung makan. Di samping itu, pengadaan kafetaria juga bertujuan untuk memperbaiki gizi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, khususnya pekerjaan yang bersifat berat.
- c. Pelayanan Medis, yaitu layanan kesehatan berupa dokter yang dibantu oleh seorang perawat yang sangat diperlukan di perusahaan untuk mengantisipasi karyawan yang kesehatannya terganggu, sehingga dapat melanjutkan pekerjaan apabila penyakit yang dideritanya tidak terlalu berat.

- d. Pendidikan/Seminar, yaitu bantuan biaya pendidikan atau penyelenggaraan seminar yang disediakan perusahaan untuk menghadapi usangnya keahlian karyawan atau untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Tunjangan pendidikan yang disediakan perusahaan merupakan *fringe benefits* yang menguntungkan kedua belah pihak, di mana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat bagi pengembangan pribadi, sementara organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang lebih terampil dan terlatih.
- e. Cuti, yaitu program yang merupakan usaha untuk menjamin kesegaran jasmani dan rohani karyawan. Dengan adanya cuti, karyawan diharapkan dapat terlepas dari tekanan kerja dan kembali bersemangat saat masuk kerja.
- f. Perumahan, yaitu penyediaan tempat tinggal bagi karyawan berupa rumah dinas, mess, atau asrama perusahaan yang akan sangat membantu para karyawan dan berdampak cukup besar terhadap pelaksanaan kerja. Dalam kenyataannya, karyawan yang memiliki tempat tinggal yang layak akan lebih stabil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- g. Transportasi Karyawan, yaitu penyediaan fasilitas transportasi bagi karyawan yang akan sangat membantu kelancaran aktivitas kerja dan berdampak cukup besar terhadap pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Sejalan dengan hal tersebut, Dessler (2019:422) membagi program kesejahteraan karyawan ke dalam dua kelompok besar berdasarkan sifat

kewajibannya, yaitu tunjangan yang diwajibkan oleh hukum (*legally required benefits*) dan tunjangan yang bersifat pilihan (*discretionary benefits*). Tunjangan yang diwajibkan oleh hukum meliputi jaminan sosial, asuransi pengangguran, kompensasi pekerja, serta hak cuti yang diatur berdasarkan undang-undang. Sementara itu, tunjangan yang bersifat pilihan mencakup asuransi kesehatan, jiwa dan cacat, program pensiun, cuti berbayar, serta berbagai layanan tambahan seperti program penitipan anak, jadwal kerja fleksibel, dan tunjangan eksekutif. Meskipun tunjangan pilihan tidak diwajibkan secara hukum, perusahaan tetap perlu mempertimbangkannya secara strategis karena berperan penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Menurut Noe et al. (2021:571–584) program kesejahteraan karyawan mencakup lima komponen utama yang saling melengkapi, yaitu tunjangan yang diwajibkan secara hukum seperti jaminan sosial dan asuransi pengangguran, asuransi kelompok yang meliputi asuransi kesehatan dan cacat, program pensiun baik melalui skema manfaat pasti maupun iuran pasti, tunjangan waktu tidak bekerja (*time-off benefits*) seperti cuti tahunan dan hari libur berbayar, serta program layanan karyawan (*employee services*) yang mencakup konseling, bantuan pendidikan, dan program kesehatan dan kebugaran karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis program kesejahteraan karyawan mencakup berbagai bentuk, mulai dari tunjangan finansial yang bersifat wajib maupun sukarela, fasilitas penunjang kerja, program rekreasi, hingga berbagai layanan yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, perusahaan yang mampu merancang dan

melaksanakan program kesejahteraan secara komprehensif akan memiliki peluang yang lebih besar dalam meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan produktivitas karyawannya.

2.1.3.4 Dimensi Program Kesejahteraan Karyawan

Dimensi merupakan penjabaran dari suatu variabel ke dalam kelompok-kelompok yang lebih spesifik, yang selanjutnya menjadi dasar dalam menentukan indikator penelitian. Penentuan dimensi yang tepat diperlukan agar variabel Program Kesejahteraan Karyawan dapat diukur secara sistematis dan sesuai dengan konsep teoritis yang mendasarinya.

Menurut Hasibuan (2019:188), program kesejahteraan karyawan terdiri atas tiga kelompok utama, yaitu kesejahteraan yang bersifat ekonomis, fasilitas, dan pelayanan. Pandangan ini didukung oleh Dessler (2019:421) yang menjelaskan bahwa program kesejahteraan karyawan (*employee benefits*) mencakup pembayaran finansial tidak langsung serta manfaat nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dan oleh Noe et al. (2021:571–584) yang menyatakan bahwa program kesejahteraan meliputi berbagai manfaat seperti tunjangan kesehatan, program pensiun, serta layanan karyawan (*employee services*) yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut, penelitian ini menggunakan tiga dimensi program kesejahteraan karyawan sebagai berikut:

1. Kesejahteraan Ekonomis, yaitu kesejahteraan yang bersifat finansial dan diterima karyawan secara langsung sebagai bentuk balas jasa maupun penghargaan atas kinerjanya, seperti gaji/upah dan insentif/bonus.

2. Kesejahteraan Fasilitas, yaitu kesejahteraan yang berkaitan dengan penyediaan sarana dan prasarana oleh perusahaan guna menunjang kenyamanan dan kesejahteraan karyawan dalam bekerja, seperti fasilitas kesejahteraan.
3. Kesejahteraan Pelayanan, yaitu kesejahteraan yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan di luar kompensasi langsung, seperti tunjangan dan jaminan kesehatan.

2.1.3.5 Indikator Program Kesejahteraan Karyawan

Indikator merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana program kesejahteraan yang diberikan perusahaan telah dirasakan oleh karyawan. Penentuan indikator yang tepat sangat penting agar variabel yang diteliti dapat diukur secara objektif dan sesuai dengan konsep teoritis yang digunakan.

Menurut Dessler (2019:421), program kesejahteraan karyawan (*employee benefits*) merupakan pembayaran finansial tidak langsung dan manfaat nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, serta berbagai fasilitas lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Noe et al. (2021:571-584) menjelaskan bahwa program kesejahteraan karyawan mencakup berbagai manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti tunjangan kesehatan, program pensiun, asuransi, tunjangan waktu tidak bekerja (*time-off benefits*), dan berbagai layanan karyawan (*employee services*) yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, Hasibuan (2019:188) mengemukakan bahwa program kesejahteraan karyawan terdiri atas tiga kelompok utama, yaitu kesejahteraan yang bersifat ekonomis, fasilitas, dan pelayanan. Kesejahteraan ekonomis meliputi berbagai manfaat finansial seperti bonus, tunjangan, uang makan, uang transportasi, dan dana pensiun. Kesejahteraan fasilitas meliputi sarana yang disediakan perusahaan untuk menunjang kenyamanan kerja karyawan, sedangkan kesejahteraan pelayanan meliputi pelayanan kesehatan, asuransi, bantuan hukum, serta berbagai bentuk pelayanan lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Berdasarkan pendapat Dessler (2019), Noe et al. (2021), dan Hasibuan (2019), dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan pada dasarnya mencakup manfaat finansial maupun nonfinansial yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan, keamanan, kenyamanan, serta kepuasan kerja karyawan. Manfaat tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kompensasi finansial, tunjangan, pelayanan kesehatan, fasilitas kerja, maupun penghargaan atas kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan indikator program kesejahteraan karyawan yang diadaptasi dari konsep kesejahteraan ekonomis, fasilitas, dan pelayanan menurut Hasibuan (2019:188) serta didukung oleh konsep *employee benefits* menurut Dessler (2019:421) dan Noe et al. (2021:571-584). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaji/Upah, yaitu imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Tunjangan, yaitu tambahan kompensasi yang diberikan perusahaan di luar gaji pokok untuk membantu memenuhi kebutuhan karyawan.
3. Jaminan Kesehatan, yaitu perlindungan kesehatan yang diberikan perusahaan untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
4. Fasilitas Kesejahteraan, yaitu berbagai sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan guna menunjang kenyamanan dan kesejahteraan karyawan dalam bekerja.
5. Insentif/Bonus, yaitu penghargaan tambahan yang diberikan perusahaan berdasarkan pencapaian kinerja atau kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator program kesejahteraan karyawan dalam penelitian ini meliputi gaji/upah, tunjangan, jaminan kesehatan, fasilitas kesejahteraan, dan insentif/bonus. Kelima indikator tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan kesejahteraan ekonomis, fasilitas, dan pelayanan yang secara langsung dirasakan oleh karyawan, serta relevan dengan kondisi yang ditemukan pada hasil pra-survey PT South Pacific Viscose.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan berperilaku. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, budaya organisasi berperan mengarahkan sikap dan perilaku kerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi serta mendukung terciptanya kinerja dan disiplin kerja yang optimal.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi karena dapat memengaruhi perilaku, pola pikir, dan cara kerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi sehingga menjadi pedoman dalam berinteraksi dan melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Menurut Robbins dan Judge (2022:558), *"Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations."* Definisi tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Robbins dan Judge (2022:558) menjelaskan bahwa sistem makna bersama tersebut mencerminkan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dan dijunjung oleh organisasi. Karakteristik tersebut menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

Robbins dan Judge (2022:558) menyatakan bahwa budaya organisasi membantu anggota organisasi memahami bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan, bagaimana berinteraksi dengan rekan kerja, serta bagaimana menghadapi berbagai situasi yang muncul dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan kesamaan persepsi di antara anggota organisasi mengenai nilai-nilai yang harus diterapkan dalam bekerja. Kesamaan persepsi tersebut dapat meningkatkan komitmen, kerja sama, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan ketidakjelasan nilai dan norma sehingga berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat Robbins dan Judge (2022:558), dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berpikir, bertindak, dan berperilaku. Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain sekaligus menjadi dasar dalam membentuk perilaku kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku, berinteraksi, dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan nilai, norma, serta kebiasaan yang berlaku dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, organisasi dapat menciptakan kesamaan persepsi dan perilaku yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Fithon dan Agustina (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan

memanusiakan anggotanya sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, menumbuhkan antusiasme, meningkatkan kontribusi anggota, serta memperkuat rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam menjaga keberlangsungan kegiatan organisasi melalui terciptanya kerja sama yang baik antaranggota.

Mahardani dan Paramadina (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan instrumen yang berfungsi untuk mendukung dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi mampu menciptakan harmonisasi dan sinkronisasi antar elemen organisasi sehingga seluruh sumber daya yang dimiliki dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing karena menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan.

Selanjutnya, Kasfunnuri dan Sopiah (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap berbagai aspek organisasi, seperti inovasi, strategi organisasi, kinerja organisasi, dan keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mendukung efektivitas pelaksanaan strategi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi yang diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pendapat para peneliti tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi karena mampu membentuk perilaku anggota organisasi, meningkatkan kinerja dan

tanggung jawab kerja, memperkuat kerja sama antaranggota, mendorong inovasi, meningkatkan daya saing, serta mendukung pencapaian tujuan dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi agar tercipta budaya yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Humairah (2025), budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama, yaitu faktor karakter perorangan, faktor etika organisasi, faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi. Adapun penjelasan dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Karakter Perorangan

Faktor karakter perorangan berkaitan dengan nilai, kepribadian, sikap, dan etika yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Karakteristik individu yang berbeda-beda akan memengaruhi cara berpikir, berperilaku, serta berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya sehingga membentuk budaya organisasi yang khas.

2. Faktor Etika Organisasi

Faktor etika organisasi mencerminkan nilai-nilai moral, norma, dan aturan yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Etika organisasi berfungsi sebagai acuan bagi anggota organisasi dalam membangun hubungan yang baik, baik secara internal maupun eksternal, sehingga tercipta lingkungan kerja yang profesional dan harmonis.

3. Faktor Pembagian Hak (*Property of Rights*)

Faktor pembagian hak berkaitan dengan pengaturan hak dan kewenangan dalam penggunaan sumber daya organisasi. Pembagian hak yang jelas akan menciptakan tanggung jawab yang terstruktur bagi setiap anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja serta mendukung terbentuknya budaya organisasi yang positif.

4. Faktor Struktur Organisasi

Faktor struktur organisasi merupakan sistem formal yang mengatur pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja antaranggota organisasi. Struktur organisasi yang jelas dapat mempermudah proses komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan sehingga berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi.

Berdasarkan pendapat Humairah (2025), dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh karakter perorangan, etika organisasi, pembagian hak (*property of rights*), dan struktur organisasi. Keempat faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk nilai dan perilaku yang menjadi ciri khas suatu organisasi.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap serta berperilaku di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang konsisten, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi dapat diukur melalui tujuh dimensi utama, yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Adapun penjelasan masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

1. Innovation and Risk Taking (Inovasi dan Pengambilan Risiko)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, melakukan pembaruan, serta berani mengambil risiko dalam melaksanakan pekerjaan.

- a. Kemampuan menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan.
- b. Kemauan mencoba metode kerja yang berbeda.
- c. Keberanian mengambil risiko yang terukur dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Attention to Detail (Perhatian terhadap Detail)

Dimensi ini menunjukkan tingkat ketelitian, kecermatan, dan perhatian yang diberikan karyawan terhadap setiap aspek pekerjaan yang dilakukan.

- a. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kecermatan dalam memeriksa hasil pekerjaan.

- c. Kemampuan memperhatikan detail pekerjaan untuk meminimalkan kesalahan.

3. Outcome Orientation (Orientasi Hasil)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi lebih berfokus pada hasil yang dicapai dibandingkan dengan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- a. Fokus terhadap pencapaian target kerja.
- b. Kemampuan mencapai hasil sesuai standar organisasi.
- c. Orientasi pada efektivitas dan produktivitas kerja.

4. People Orientation (Orientasi Orang)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana keputusan dan kebijakan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi.

- a. Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.
- b. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan.
- c. Pertimbangan kepentingan karyawan dalam pengambilan keputusan.

5. Team Orientation (Orientasi Tim)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana aktivitas kerja dalam organisasi disusun berdasarkan kerja sama tim dibandingkan individu.

- a. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.
- b. Kesiediaan membantu anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Kemampuan berkoordinasi dan berkomunikasi dalam tim.

6. Aggressiveness (Agresivitas)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana anggota organisasi memiliki semangat kompetitif dan dorongan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

- a. Semangat untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- b. Kemauan bersaing secara sehat dalam pekerjaan.
- c. Dorongan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

7. Stability (Stabilitas)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan stabilitas, konsistensi, dan keteraturan dalam menjalankan aktivitas organisasi.

- a. Kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur kerja.
- b. Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- c. Kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan sesuai ketentuan organisasi.

2.1.5 Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan motivasi, loyalitas, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepuasan karyawan mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan serta berbagai aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, sedangkan tingkat kepuasan yang rendah berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan seperti menurunnya semangat kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu aspek penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Berikut adalah definisi kepuasan karyawan menurut beberapa ahli:

Menurut Bezdrob dan Šunje (2021), kepuasan kerja merupakan sikap dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui perbandingan antara harapan yang dimiliki dengan pengalaman kerja yang diperoleh. Semakin tinggi kesesuaian antara harapan dan pengalaman kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2022:84), *"Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics."* Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan yang dijalannya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Dessler (2019:3) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan merupakan sikap dan perasaan yang mencerminkan seberapa jauh seorang karyawan merasakan kesenangan dan kenyamanan dalam bekerja di sebuah

organisasi. Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan secara langsung oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan internal organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain:

1. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar serta berkembang cenderung menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

2. Gaji dan Kompensasi

Gaji dan kompensasi yang diterima karyawan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau pengembangan karier merupakan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang dan

meningkatkan posisinya dalam organisasi cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya.

4. Pengawasan Atasan

Kualitas hubungan antara karyawan dengan atasannya merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Atasan yang mampu memberikan dukungan, bimbingan, serta perlakuan yang adil dan transparan akan mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih baik pada karyawan.

5. Rekan Kerja

Hubungan sosial yang harmonis dengan sesama rekan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang didukung oleh kerja sama yang baik, komunikasi yang efektif, serta saling mendukung antarkaryawan akan mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari kondisi pekerjaan maupun lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan memberikan pengaruh terhadap persepsi serta penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan seluruh faktor tersebut secara terpadu melalui kebijakan dan praktik manajemen yang tepat agar dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif, mendukung kebutuhan karyawan, serta mampu meningkatkan kepuasan karyawan secara optimal. Dengan terciptanya kepuasan karyawan yang baik, diharapkan karyawan dapat bekerja secara lebih

efektif dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Karyawan

Menurut Robbins dan Judge dalam Widianoro dan Gaol (2024) bahwa kepuasan kerja terdiri atas beberapa dimensi dan indikator antara lain:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang dijalani karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Indikator pada dimensi ini yaitu kepuasan terhadap tugas yang diberikan, kepuasan atas kesempatan untuk belajar, dan kepuasan atas tanggung jawab sebagai karyawan.

2. Kepuasan terhadap Gaji

Dimensi ini mengukur sejauh mana kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas jasa dan tenaga yang telah diberikannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Indikator pada dimensi ini yaitu kesesuaian gaji dengan beban kerja dan keadilan sistem penggajian yang diterapkan perusahaan.

3. Kepuasan terhadap Promosi

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam mendapatkan kenaikan jabatan atau menduduki posisi yang lebih tinggi. Indikator pada dimensi ini yaitu peluang promosi yang tersedia dan kejelasan kriteria promosi di perusahaan.

4. Kepuasan terhadap Atasan

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana pimpinan perusahaan mampu menjalankan perannya secara efektif dalam menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator pada dimensi ini yaitu kemampuan atasan dalam memberikan arahan, dukungan, serta pengambilan keputusan yang adil dan transparan sehingga karyawan merasa dihargai dalam lingkungan kerja.

5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan merasakan kepuasan terhadap kualitas hubungan sosial yang terbangun di lingkungan kerja. Indikator pada dimensi ini yaitu dukungan rekan kerja, kerja sama yang harmonis, serta komunikasi yang efektif antarsesama karyawan.

6. Kenyamanan Kerja

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana karyawan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, yang mencakup kondisi fisik maupun kondisi psikologis di lingkungan kerja. Kenyamanan tersebut berperan penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas serta menciptakan suasana kerja yang positif bagi karyawan. Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan merasa nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator pada dimensi ini yaitu tingkat kenyamanan terhadap kondisi tempat kerja serta suasana kerja yang mendukung pelaksanaan aktivitas kerja secara efektif.

2.1.6 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam perusahaan. Konsep lingkungan kerja menggambarkan sejauh mana kondisi tempat kerja mampu memberikan rasa nyaman, aman, dan mendukung karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang baik ditandai dengan tersedianya fasilitas kerja yang memadai, kondisi fisik yang mendukung, serta hubungan sosial yang harmonis antar karyawan maupun dengan atasan. Oleh karena itu, lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat kerja, dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan yang berdampak pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai individu maupun kelompok. Lingkungan kerja mencakup berbagai kondisi yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Haedar, Sayu, dan Burhanuddin (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri atas lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik yang dapat memengaruhi perasaan, perilaku, dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan produktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, Lie dan Yanuar (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung aktivitas kerja dapat meningkatkan kenyamanan serta kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan dan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, perilaku, dan efektivitas kerja dalam melaksanakan tugas sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.6.2 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terdapat di dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi tingkat kenyamanan, keamanan, dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang membentuk lingkungan

kerja agar dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam Rahmita dan Safrul Rizali (2024), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik meliputi berbagai kondisi fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja fisik mencakup peralatan kerja seperti meja, kursi, proyektor, dan lampu kerja. Selain itu, terdapat pula lingkungan kerja perantara yang dapat memengaruhi kondisi manusia, seperti bau yang tidak sedap, kelembapan udara, kebisingan, dan getaran mekanis yang timbul di lingkungan kerja.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi yang berkaitan dengan hubungan sosial dan psikologis yang terjadi dalam lingkungan kerja. Lingkungan ini mencerminkan kualitas hubungan antar individu yang terlibat dalam aktivitas organisasi. Lingkungan kerja non fisik terdiri atas beberapa kategori, yaitu:

- a. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antar individu dalam organisasi. Faktor ini dapat ditinjau dari latar

belakang individu, status keluarga, tingkat kesejahteraan, serta interaksi sosial yang terjadi di lingkungan kerja.

b. Status Sosial

Status sosial merujuk pada kedudukan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi yang mencerminkan tingkat pengaruh, tanggung jawab, dan peran yang dimiliki dalam lingkungan kerja.

c. Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan hubungan kerja yang terjalin antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Hubungan industrial yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama, serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan pendapat Sedarmayanti dalam Rahmita dan Safrul Rizali (2024), dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan pengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kedua faktor tersebut secara seimbang agar tercipta kondisi kerja yang nyaman, aman, serta mampu mendukung produktivitas dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kenyamanan dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mengukur lingkungan kerja secara empiris, diperlukan dimensi dan indikator yang mampu merepresentasikan kondisi lingkungan kerja secara menyeluruh, baik dari aspek fisik maupun nonfisik.

Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Sitinjak (2018), lingkungan kerja dapat diukur melalui dua dimensi utama beserta indikator-indikatornya, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator lingkungan kerja fisik meliputi:

- a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja, yaitu kondisi pencahayaan di tempat kerja yang memadai sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan nyaman dan efektif. Penerangan yang baik akan memberikan keselamatan dan kelancaran kerja bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja, yaitu ketersediaan pertukaran udara yang baik di tempat kerja sehingga karyawan dapat menghirup udara yang segar dan bersih. Sirkulasi udara yang baik akan memberikan

kesejukan dan kesegaran yang mendukung kenyamanan karyawan dalam bekerja.

- c. Tata Warna di Tempat Kerja, yaitu pengaturan warna ruang kerja yang baik dan terencana sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kebersihan di Tempat Kerja, yaitu kondisi kebersihan lingkungan kerja yang selalu terjaga dengan baik sehingga mendukung kenyamanan dan kesehatan karyawan dalam bekerja.
- e. Keamanan di Tempat Kerja, yaitu kondisi yang memberikan rasa aman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan akan cenderung bekerja dengan lebih baik apabila mereka merasa bahwa keamanan mereka dalam bekerja terjaga dengan baik, salah satunya melalui keberadaan Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).
- f. Temperatur/Suhu Udara di Tempat Kerja, yaitu kondisi suhu udara di lingkungan kerja yang sesuai dan mendukung kenyamanan karyawan dalam bekerja, mengingat kemampuan tubuh manusia dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan temperatur memiliki batas tertentu.
- g. Kebisingan di Tempat Kerja, yaitu tingkat ketenangan di lingkungan kerja dari bunyi-bunyi yang tidak dikehendaki sehingga karyawan dapat bekerja dengan berkonsentrasi dan terhindar dari gangguan yang dapat menimbulkan kesalahan dalam pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Indikator lingkungan kerja nonfisik meliputi:

- a. Hubungan antara Atasan dengan Bawahan, yaitu kualitas hubungan yang terjalin antara pimpinan dengan karyawan, mencakup kejelasan mekanisme pelaporan serta kualitas komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Hubungan Bawahan dengan Atasan, yaitu kualitas penyampaian informasi dari karyawan kepada pimpinan, mencakup pelaksanaan laporan tugas yang telah dikerjakan serta terjalinnya komunikasi yang baik secara formal maupun nonformal.
- c. Hubungan Antar Sesama Karyawan, yaitu kualitas interaksi dan kerja sama yang terjalin antarsesama karyawan dalam lingkungan kerja, yang ditandai dengan kelancaran komunikasi serta hubungan keakraban yang terjalin antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Namun Menurut Sedarmayanti dalam Annatasya & Rosalina (2022), terdapat dimensi dan indikator pada variabel lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi berbentuk yang terdapat di tempat kerja dan dapat memberikan pengaruh kepada karyawan secara

langsung maupun tidak langsung. Adapun indikator lingkungan kerja fisik meliputi:

a. Pencahayaan

Tingkat pencahayaan di dalam ruangan harus diatur sedemikian rupa agar dapat membantu karyawan dalam meningkatkan visibilitas saat melakukan aktivitas pekerjaan.

b. Sirkulasi ruang kerja

Sirkulasi ini mencakup kualitas kadar oksigen dalam ruangan kerja. Sirkulasi udara yang baik dapat meningkatkan kenyamanan, mengurangi kelembapan, serta berpengaruh terhadap kesehatan dan kepuasan kerja karyawan.

c. Tata letak ruang

Penataan ruang yang optimal dapat memudahkan pergerakan karyawan dalam bekerja. Selain itu, hal ini juga dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja serta menciptakan suasana kerja yang nyaman.

d. Dekorasi

Dekorasi merupakan unsur fisik yang mencakup berbagai hiasan ruangan untuk menciptakan ruang kerja yang indah dan tidak monoton, seperti tanaman hias, lukisan, kutipan motivasi, serta pemilihan warna dinding yang menarik.

e. Kebisingan

Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan

lingkungan kerja yang bebas dari gangguan suara, baik dari luar seperti jalan raya maupun dari mesin atau alat kerja.

f. Fasilitas

Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan menyediakan infrastruktur pendukung agar seluruh proses kerja dapat berjalan secara optimal. Fasilitas tersebut meliputi peralatan kerja seperti meja, kursi kerja, proyektor, serta mesin produksi yang memadai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik yang dirancang secara optimal tidak hanya mampu meminimalisir kelelahan, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan seluruh aktivitas pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi yang mencerminkan sejauh mana karyawan mampu membangun hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan, yang ditandai dengan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik meliputi:

a. Hubungan dengan pimpinan

Hubungan ini merujuk pada kualitas interaksi dan komunikasi antara karyawan dengan atasan di lingkungan kerja. Hal ini ditandai dengan adanya rasa saling percaya, keterbukaan, serta dukungan pimpinan terhadap bawahan, seperti keterbukaan terhadap ide dan gagasan

karyawan serta kesediaan menerima kritik dan saran. Kondisi tersebut mencerminkan hubungan yang sehat dan saling menghargai.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan ini mencakup kualitas kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta sikap saling menghargai terhadap hasil kerja masing-masing individu. Selain itu, hubungan yang baik juga ditandai dengan adanya dukungan timbal balik, baik dalam bentuk bantuan profesional maupun dukungan emosional, sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pada dasarnya terdiri atas dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik, yang bersama-sama memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini menggunakan indikator lingkungan kerja yang diadaptasi terutama dari konsep Sedarmayanti dalam Sitinjak (2018), dengan tambahan satu indikator dari konsep Sedarmayanti dalam Annatasya & Rosalina (2022), yaitu Fasilitas, karena dinilai relevan dengan kondisi lapangan pada hasil pra-survey di PT South Pacific Viscose. Indikator Tata Warna dan Kebersihan tidak digunakan dalam penelitian ini karena disesuaikan dengan karakteristik objek penelitian serta fokus permasalahan yang ditemukan pada hasil pra-survey. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja, yaitu tingkat kecukupan pencahayaan yang mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan.
2. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja, yaitu tingkat kenyamanan sirkulasi udara di lingkungan kerja.
3. Keamanan di Tempat Kerja, yaitu tingkat rasa aman yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Temperatur/Suhu Udara di Tempat Kerja, yaitu tingkat kesesuaian suhu udara dengan kenyamanan kerja karyawan.
5. Kebisingan di Tempat Kerja, yaitu tingkat ketenangan lingkungan kerja dari gangguan suara yang tidak dikehendaki.
6. Fasilitas, yaitu tingkat kecukupan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung aktivitas kerja karyawan.
7. Hubungan Atasan dengan Bawahan, yaitu tingkat kualitas hubungan dan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan.
8. Hubungan Bawahan dengan Atasan, yaitu tingkat kualitas penyampaian informasi dan pelaporan dari karyawan kepada atasan.
9. Hubungan Antar Sesama Karyawan, yaitu tingkat kualitas interaksi dan kerja sama antarkaryawan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini meliputi enam indikator lingkungan kerja fisik dan tiga indikator lingkungan kerja nonfisik. Kesembilan indikator tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan kondisi fisik maupun sosial di tempat kerja secara

komprehensif, serta relevan dengan temuan hasil pra-survey pada PT South Pacific Viscose.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya yang dilakukan peneliti untuk memperoleh pertimbangan dan referensi sebagai bahan penyusunan suatu penelitian. Keberadaan penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui perkembangan keilmuan yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya pada bidang yang sama atau berkaitan dengan topik yang diteliti. Selain itu, penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai bahan pembanding, sumber informasi, serta gambaran yang dapat mendukung penyusunan penelitian yang sejenis. Melalui kajian terhadap penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta celah penelitian (research gap) yang menjadi dasar dalam penyusunan penelitian ini. Oleh karena itu, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan. Penelitian-penelitian tersebut bersumber dari berbagai jurnal ilmiah dan sumber terpercaya di internet sebagai bahan pembanding, sehingga dapat diketahui persamaan dan perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Shertzer, Y., Zur, Y., & Ragonese, C. (2022). <i>Fun Fun Fun—The Relationship Between Well-Being Activities and Job Satisfaction in High-Tech Companies.</i> <i>Human Resources Management and Services</i>, Vol. 4, No. 1. DOI: https://doi.org/10.18282/hrms.v4i1.3448	Kegiatan kesejahteraan (<i>well-being activities</i>) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti program kesejahteraan dan kepuasan karyawan.	Berfokus pada kegiatan kesejahteraan (<i>well-being activities</i>) di perusahaan teknologi tinggi, objek penelitian yang berbeda.
2	Beloor, V., Swamy, C. J., Nanjundeswaraswamy, T. S., et al. (2020). <i>A Study on Job Satisfaction and Employee Welfare in Garment Industries.</i> Indian Journal of Science and Technology, Vol. 13, No. 33. DOI: https://doi.org/10.17485/IJST/v13i33.1058	Fasilitas kesejahteraan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada industri garmen.	Meneliti program kesejahteraan dan kepuasan karyawan.	Dilakukan pada industri manufaktur di India.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Rooda El-Qebaisi (2025) Employee Well-Being and Work-Life Balance. <i>International Journal of Advanced and Applied Sciences.</i> DOI:10.21833/ijaas.2025.11.004	Program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.	Meneliti program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan karyawan.	Dilakukan pada karyawan di Qatar.
4	Peña, I., Andrade, S.M., Muñoz, R.M., & Barba-Sánchez, V. (2024). <i>Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management.</i> SAGE Open. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440241229358	Program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap <i>perceived organizational support</i> , yang meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan	Meneliti program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Kepuasan kerja sebagai mediasi, bukan variabel dependen utama. 2. Tidak mencakup budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai moderasi.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Mavis Hammond et al. (2023) How Quality of Work-Life Influence Employee Job Satisfaction in a Gas Processing Plant in Ghana <i>Discover Sustainability.</i> DOI: 10.1007/s43621-023-00127-9	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti kepuasan karyawan sebagai variabel dependen.	Menggunakan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen
6	Liliana María Gutiérrez Vargas, Joaquín Alegre, Susana Pasamar (2022) Explaining Job Satisfaction Through the Use of Work–Family Benefits and Their Impact on the Employee’s Family Context. <i>International Journal of Manpower.</i> DOI: 10.1108/ijm-01-2022-0055	Penggunaan tunjangan kerja-keluarga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti program kesejahteraan terhadap kepuasan karyawan.	Menggunakan konflik kerja-keluarga dan pengayaan kerja-keluarga sebagai variabel mediasi.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	Liena Prajogi et al. (2025) <i>The Influence of Organizational Culture, Digital Literacy, and Transformational Leadership on Employee Performance and Its Impact on Job Satisfaction and Work Behavior.</i> <i>American Journal of Economic and Management Business.</i> DOI: 10.58631/ajemb.v4i10.352	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.	Berfokus pada kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
8	Sudarijati et al. (2025) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Retensi. Jurnal Ilmiah Global Education DOI: https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4063	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan	Meneliti budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan	Menggunakan mediasi dan tidak membahas program kesejahteraan karyawan

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Cahyani Cahyani, Suyoto Suyoto, Fatmah Bagis, et al. (2025) <i>The Effect of Empowerment, Self-Efficacy, Procedural Justice, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction at Owabong Waterpark Purbalingga.</i> <i>International Journal of Business and Applied Economics.</i> DOI: 10.55927/ijbae.v4i5.255	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.	Dilakukan pada sektor pariwisata.
10	Jigjiddorj et al. (2021) <i>Organizational Culture and Satisfaction.</i> SHS Web of Conferences DOI: https://doi.org/10.1051/SHSCONF/20219002004	Budaya berpengaruh terhadap kepuasan	Meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan	Tidak mencakup program kesejahteraan karyawan dan tidak ada moderasi

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Imam, M. T., Zulkifli, Z., & Buamonabot, I. (2022). <i>Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable.</i> Society, Vol. 10, No. 2. DOI: https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan.	1. Menggunakan kinerja sebagai variabel mediasi. 2. Penelitian ini menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi.
12	Lee, K. J., & Choi, S. Y. (2024). <i>Resourceful and Demanding Attributes of Organisational Culture, Employee Satisfaction, and Organisational Performance of Large R&D Intensive Firms in the US.</i> Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 36, No. 11. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358	Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi meningkatkan kepuasan karyawan serta kinerja organisasi.	Meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan.	1. Menghubungkan kepuasan karyawan dengan kinerja organisasi. 2. Penelitian ini hanya berfokus pada kepuasan karyawan.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Monteiro, E., & Joseph, J. (2023) <i>A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being.</i> <i>International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education</i>, Vol. 7, No. 1. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7999328	Budaya organisasi yang positif dan program kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.	Meneliti program kesejahteraan, budaya organisasi, dan kepuasan karyawan.	Berfokus pada kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan serta menggunakan metode studi literatur.
14	Krista Tamba (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Pelaksanaan Program Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen A Pelopor Satbrimob Polda Jawa Timur. Jurnal Ilmu Kepolisian, Vol. 15, No. 2. DOI: https://doi.org/10.35879/jik.v15i2.338	Budaya organisasi dan pelaksanaan program kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Program kesejahteraan merupakan variabel yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja.	Meneliti program kesejahteraan, budaya organisasi, dan kepuasan karyawan.	Menambahk an variabel stres kerja dan dilakukan pada anggota Satbrimob Polda Jawa Timur.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	Nassani et al. (2024). <i>Participatory Leadership and Supportive Organisational Culture: Panacea for Job Satisfaction Regulatory Role of Work-Life Balance.</i> <i>Heliyon</i>, Vol. 10, e36043. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043	Budaya organisasi yang suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.	Meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan	1. Menggunakan work-life balance sebagai variabel mediasi 2. Dilakukan pada industri perhotelan di Arab Saudi.
16	Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). <i>Employee Benefits and Company Performance: Evidence from a High-Dimensional Machine Learning Model.</i> <i>Management Accounting Research</i>, Vol. 64, Article 100876. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876	<i>Employee benefits</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan.	Meneliti program kesejahteraan karyawan dan kepuasan karyawan.	Berfokus pada <i>employee benefits</i> dan kinerja perusahaan menggunakan pendekatan <i>machine learning</i>.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Widyawan et al. (2023). Budaya, Lingkungan dan Kepuasan. <i>Business and Investment Review Journal</i> DOI: https://doi.org/10.61292/birev.v1i4.40	Semua variabel berpengaruh terhadap kepuasan	Sama-sama meneliti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan	Tidak memasukkan program kesejahteraan karyawan
18	Rinika & Rustam (2021). Kepuasan dan Budaya terhadap Kinerja. Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi DOI: https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.34849	Kepuasan meningkatkan kinerja	Sama-sama menggunakan kepuasan karyawan dan budaya organisasi	Variabel dependen bukan kepuasan
19	Widayanto et al. (2022). Budaya dan Lingkungan terhadap Kinerja. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan DOI: https://doi.org/10.53682/mk.v3i1.3931	Budaya dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan lingkungan kerja	Tidak membahas kepuasan karyawan dan program kesejahteraan karyawan

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20	Ali (2023). Budaya terhadap Kinerja dengan Kepuasan sebagai Intervening. <i>International Journal of Finance and Business Research</i> DOI:https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5420	Kepuasan memediasi budaya terhadap kinerja	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan	Kepuasan bukan variabel utama
21	Bugna (2025). <i>Organizational Culture and Job Satisfaction International Journal for Multidisciplinary Research</i> DOI:https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i05.56545	Budaya berpengaruh terhadap kepuasan	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan kepuasan karyawan	Tidak mencakup program kesejahteraan karyawan
22	Etikariena (2025). <i>Hierarchical Culture as Moderator</i> Jurnal Psikologika Universitas Islam Indonesia DOI:https://doi.org/10.20885/psikologika.vol30.iss2.art4	Budaya berperan sebagai moderasi	Sama-sama menggunakan konsep moderasi	1. Variabel berbeda 2. Tidak mencakup program kesejahteraan karyawan dan kepuasan karyawan sebagai fokus utama

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	Istiqomah et al. (2024). Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen Indonesia. DOI: https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i3.676	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan	Sama-sama meneliti lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan	Tidak mencakup program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi
24	Tian et al. (2021). <i>Impacts of Job Stress and Overall Compensation Benefits on Employees' Job Satisfaction with Moderation Effect of Leadership: An Empirical Study in the Telecommunication Industry of Cameroon.</i> <i>Open Journal of Business and Management</i> DOI: https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91003	Program kompensasi dan manfaat (<i>overall compensation benefits</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Sama-sama meneliti program kesejahteraan/kompensasi terhadap kepuasan karyawan serta menggunakan variabel moderasi.	Tidak Menggunakan an kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25	Sharma, S. (2025). <i>Cultivating a Positive Work Culture: A Foundation for Employee Satisfaction.</i> <i>Lex Localis</i> DOI: https://doi.org/10.52152/1kmta132	Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga meningkatkan kepuasan, keterlibatan, kesejahteraan, dan retensi karyawan.	Sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan karyawan.	Berupa artikel konseptual yang membahas budaya kerja positif tanpa menguji pengaruh program kesejahteraan karyawan secara empiris
26	Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT X. DOI: https://doi.org/10.62710/ggm3gs53	Lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Sama-sama meneliti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan.	1. Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen. 2. Penelitian ini menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi.

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
27	Fitri Nurkhaliza et al. (2025) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Grahaprima Suksesmandiri Tbk. Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi. DOI: https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i1.213	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan	Tidak membahas program kesejahteraan karyawan dan tidak menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi
28	Ginting et al. (2024) <i>The Moderating Role of Work Environment in the Relationship Between Organisational Culture, Employee Motivation, Performance Appraisal, and Job Satisfaction in Bali's Hotel Industry</i> The South East Asian Journal of Management, Vol. 18, No. 2 (2024). DOI: https://doi.org/10.21002/seam.v18i2.1775	Budaya organisasi, motivasi, dan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja terbukti memoderasi hubungan ketiga variabel tersebut dengan kepuasan kerja	Sama-sama meneliti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan.	Tidak meneliti program kesejahteraan karyawan.

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2026)

Berdasarkan kajian terhadap 28 penelitian terdahulu sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa topik mengenai program kesejahteraan karyawan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan telah banyak diteliti secara terpisah maupun dalam kombinasi dua variabel. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh langsung salah satu variabel bebas terhadap kepuasan kerja, seperti program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja (Shertzer et al., 2022; Beloor et al., 2020; El-Qebaisi, 2025; Peña et al., 2024), maupun budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (Sudarijati et al., 2025; Cahyani et al., 2025; Jigjiddorj et al., 2021). Beberapa penelitian lain menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Istiqomah et al., 2024), atau menempatkan variabel-variabel tersebut sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi, bukan terhadap kepuasan kerja secara langsung (Widayanto et al., 2022; Ali, 2023; Lee & Choi, 2024).

Selain itu, ditemukan pula penelitian yang telah menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi (Imam et al., 2022; Handaru & Wolor, 2025; Ginting et al., 2024), namun penelitian-penelitian tersebut umumnya hanya menguji peran moderasi lingkungan kerja terhadap pengaruh budaya organisasi saja, tanpa turut menyertakan program kesejahteraan karyawan sebagai salah satu variabel bebas yang diuji secara bersamaan. Di sisi lain, penelitian yang menggabungkan program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara bersamaan terhadap kepuasan kerja juga masih terbatas dan belum menyertakan variabel moderasi (Krista Tamba, 2021; Monteiro & Joseph, 2023).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat celah penelitian (research gap), yaitu belum ditemukannya penelitian yang secara khusus menguji pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap Kepuasan Karyawan (Y), dengan Lingkungan Kerja (Z) sebagai variabel moderasi, khususnya pada objek penelitian di sektor industri manufaktur. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada penggabungan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian yang belum pernah diuji secara bersamaan pada penelitian-penelitian sebelumnya, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.2 berikut.

Tabel 2. 2
Research Gap

Jenis Gap	Penelitian Sebelumnya	Kekurangan / Kelemahan	Kontribusi Penelitian
1.Theoretical Gap	Jigjiddorj et al. (2021), Bugna (2025), Lee & Choi (2024), Tian et al. (2021), Etikariena (2025), Handaru & Wolor (2025), Imam et al. (2022), Peña et al. (2024), Hammond et al. (2023)	Penelitian sebelumnya hanya menguji program kesejahteraan karyawan atau budaya organisasi secara terpisah, menggunakan variabel independen/mediasi yang berbeda (kualitas kehidupan kerja, kinerja), atau menempatkan lingkungan kerja sebagai IV/moderator atas satu variabel saja. Belum ada model yang	Membangun model teoritis yang menguji program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan karyawan, dengan lingkungan kerja sebagai moderator.

Jenis Gap	Penelitian Sebelumnya	Kekurangan / Kelemahan	Kontribusi Penelitian
		menggabungkan kedua variabel bebas secara simultan dengan lingkungan kerja sebagai moderator.	
2. Empirical Gap	Shertzer et al. (2022), Beloor et al. (2020), Rooda El-Qebaisi (2025), Cahyani et al. (2025)	Penelitian dilakukan pada sektor teknologi, garmen, pariwisata, dan negara di luar Indonesia, sehingga belum menggambarkan kondisi perusahaan manufaktur di Indonesia.	Menyajikan bukti empiris pada PT South Pacific Viscose Lenzing sebagai perusahaan manufaktur di Indonesia.
3. Methodological Gap	Sudarijati et al. (2025), Widyawan et al. (2023), Nurkhaliza et al. (2025), Monteiro & Joseph (2023)	Penelitian sebelumnya didominasi model pengaruh langsung dan mediasi, atau menggunakan metode studi literatur (bukan pengujian kuantitatif), belum banyak menggunakan pendekatan regresi dengan uji interaksi untuk menguji efek moderasi langsung.	Mengembangkan model Moderated Regression Analysis (MRA) berbasis data kuantitatif untuk menguji efek moderasi lingkungan kerja secara langsung.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel Penelitian Terdahulu dan Tabel Research Gap, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya mengkaji pengaruh budaya

organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesamaan variabel, khususnya budaya organisasi (X2), lingkungan kerja (Z), dan kepuasan karyawan (Y) yang juga digunakan dalam penelitian ini.

Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan penting. Penelitian terdahulu umumnya belum mengintegrasikan program kesejahteraan karyawan (X1) sebagai variabel utama, serta masih terbatas dalam penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, sebagian penelitian lebih berfokus pada kinerja karyawan, bukan kepuasan karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian ini penting dilakukan karena masih terdapat research gap, terutama dalam mengkaji pengaruh program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada PT South Pacific Viscose Lenzing sebagai perusahaan swasta di sektor industri, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih kontekstual dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

2.1.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi di PT South Pacific Viscose Lenzing. Ketiga variabel ini merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat kepuasan karyawan dalam suatu organisasi. Program kesejahteraan karyawan yang belum optimal, ditandai dengan ketidakpuasan sebagian karyawan terhadap insentif dan

bonus serta fasilitas kesejahteraan yang diberikan perusahaan, diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Program kesejahteraan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat menurunkan rasa dihargai, semangat kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten, terutama pada aspek disiplin kerja yang masih perlu ditingkatkan, juga berpotensi memengaruhi perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan kurangnya keselarasan nilai dan norma antar karyawan sehingga menghambat terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan karyawan. Di samping itu, lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti kondisi pencahayaan dan tingkat kebisingan yang masih perlu diperbaiki sebagaimana ditunjukkan oleh hasil pra-survey, turut menjadi faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan memperkuat dampak positif dari program kesejahteraan dan budaya organisasi yang baik terhadap kepuasan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat mengurangi efektivitas program-program yang telah diterapkan perusahaan meskipun program kesejahteraan dan budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Kepuasan karyawan merupakan aspek penting dalam mendukung produktivitas dan keberlangsungan perusahaan. Kepuasan yang tinggi ditunjukkan oleh sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, loyalitas, semangat kerja, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan karyawan

mengindikasikan adanya persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu segera mendapat perhatian perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, serta sejauh mana lingkungan kerja berperan dalam memoderasi hubungan tersebut di PT South Pacific Viscose Lenzing. Dengan memahami keterkaitan antar variabel tersebut, diharapkan perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan daya saing organisasi. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Penjelasan ini disertai dengan gambar paradigma penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel tersebut.

2.1.8.1 Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Program kesejahteraan yang memadai, mencakup gaji/upah yang layak, tunjangan, jaminan kesehatan, fasilitas kesejahteraan, serta insentif dan bonus, dapat meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan karyawan terhadap perusahaan sehingga mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, program kesejahteraan

yang belum memenuhi harapan karyawan dapat menurunkan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Shertzer et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kegiatan kesejahteraan (*well-being activities*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan pengalaman kerja serta komitmen karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Beloor et al. (2020) yang menunjukkan bahwa fasilitas kesejahteraan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada industri garmen. Selain itu, Rooda El-Qebaisi (2025) juga menemukan bahwa program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Ranta & Ylinen (2024) memperkuat temuan tersebut dengan membuktikan bahwa *employee benefits* berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan. Di tingkat internasional, penelitian Peña et al. (2024) menemukan bahwa program kesejahteraan karyawan (*employee wellness programs*) berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil pra-survey di PT South Pacific Viscose juga menunjukkan bahwa indikator insentif dan bonus memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,10 dan fasilitas kesejahteraan sebesar 3,20, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya merasakan program kesejahteraan yang optimal dari perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik program kesejahteraan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula

tingkat kepuasan karyawan yang dirasakan. Oleh karena itu, program kesejahteraan karyawan dipandang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan di PT South Pacific Viscose.

2.1.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama antarkaryawan, serta memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan ketidakjelasan nilai dan norma yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Liena Prajogi et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nurkhaliza et al. (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, penelitian Cahyani et al. (2025) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor pariwisata, yang memperkuat bukti bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan karyawan di berbagai sektor.

Hasil pra-survey di PT South Pacific Viscose menunjukkan bahwa indikator disiplin kerja memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,10, yang

mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung kepuasan karyawan secara lebih optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi dipandang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan di PT South Pacific Viscose.

2.1.8.3 Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama merupakan faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan dalam suatu organisasi. Ketika perusahaan mampu memberikan program kesejahteraan yang memadai sekaligus membangun budaya organisasi yang kuat dan positif, karyawan akan merasa dihargai, didukung, dan memiliki arah yang jelas dalam bekerja sehingga mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kedua faktor ini saling melengkapi karena program kesejahteraan memenuhi kebutuhan material karyawan sementara budaya organisasi memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan dalam lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Krista Tamba (2021) menemukan bahwa budaya organisasi dan pelaksanaan program kesejahteraan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana program kesejahteraan merupakan variabel yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh Monteiro & Joseph (2023) yang menunjukkan bahwa

budaya organisasi yang positif dan program kesejahteraan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Sharma (2025) juga menjelaskan bahwa budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga secara bersama-sama meningkatkan kepuasan, keterlibatan, kesejahteraan, dan retensi karyawan, yang memperkuat bukti bahwa kombinasi kedua faktor tersebut memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan pengujian secara parsial.

Kondisi ini juga didukung oleh temuan pra-survey di PT South Pacific Viscose yang menunjukkan bahwa variabel program kesejahteraan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,39 dan budaya organisasi sebesar 3,47, di mana keduanya masih memiliki beberapa indikator yang perlu mendapat perhatian lebih dari perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola kedua faktor tersebut secara terpadu agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan di PT South Pacific Viscose secara optimal.

2.1.8.4 Peran Lingkungan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Program

Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan

Lingkungan kerja merupakan faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan karyawan. Program kesejahteraan yang baik akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kepuasan karyawan apabila didukung oleh lingkungan kerja yang

nyaman, aman, dan kondusif. Sebaliknya, meskipun program kesejahteraan telah diberikan secara memadai, kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat mengurangi dampak positif yang dirasakan karyawan sehingga tingkat kepuasan yang terbentuk tidak mencapai kondisi yang optimal.

Istiqomah et al. (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, yang mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan karyawan. Hal ini memperkuat dugaan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan, tetapi juga dapat memperkuat atau memperlemah dampak program kesejahteraan terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, Tian et al. (2021) juga membuktikan bahwa variabel moderasi terbukti memperkuat hubungan antara program kompensasi dan manfaat (overall compensation benefits) terhadap kepuasan kerja karyawan, yang memperkuat dasar konseptual bahwa peran moderasi terhadap hubungan program kesejahteraan dan kepuasan karyawan adalah valid untuk diuji. Lebih lanjut, Etikariena (2025) menunjukkan bahwa variabel kontekstual organisasi dapat berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antar variabel dalam suatu model penelitian, sehingga semakin memperkuat dasar konseptual bahwa peran moderasi lingkungan kerja relevan digunakan dalam konteks penelitian ini.

Namun demikian, peran moderasi lingkungan kerja tidak selalu konsisten memperkuat hubungan antarvariabel. Nurhidayat, Rusdianti, dan Santoso (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi (memperlemah dampak negatif) pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai,

tetapi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, di mana kualitas lingkungan kerja terbukti tidak cukup kuat untuk memperkuat pengaruh positif tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa efek moderasi lingkungan kerja bersifat kontekstual dan tidak selalu memperkuat hubungan antara variabel independen dan dependen, sehingga peran moderasi lingkungan kerja terhadap hubungan program kesejahteraan karyawan dan kepuasan karyawan tetap perlu diuji secara empiris, tidak dapat diasumsikan berlaku secara otomatis.

Hasil pra-survey di PT South Pacific Viscose menunjukkan bahwa indikator pencahayaan memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,03 pada variabel lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik masih perlu mendapat perhatian perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja diduga berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara program kesejahteraan karyawan dan kepuasan karyawan, namun arah dan kekuatan moderasinya (memperkuat atau memperlemah) perlu dibuktikan melalui pengujian statistik, mengingat adanya perbedaan temuan pada penelitian-penelitian terdahulu. Oleh karena itu, perusahaan tetap perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja sebagai faktor pendukung agar program kesejahteraan yang diberikan dapat memberikan dampak yang optimal terhadap kepuasan karyawan di PT South Pacific Viscose.

2.1.8.5 Peran Lingkungan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Lingkungan kerja juga berperan dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan karyawan apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat internalisasi nilai-nilai budaya organisasi dalam diri karyawan karena karyawan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan aktivitas kerjanya sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat melemahkan dampak positif budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Nurkhaliza et al. (2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, yang mengindikasikan adanya keterkaitan erat antara kedua variabel tersebut dalam memengaruhi kepuasan. Sejalan dengan hal tersebut, Handaru dan Wolor (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang memperkuat dugaan bahwa kondisi lingkungan kerja dapat memperkuat atau memperlemah dampak budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Widyawan et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan saling berkaitan secara signifikan dalam satu model penelitian.

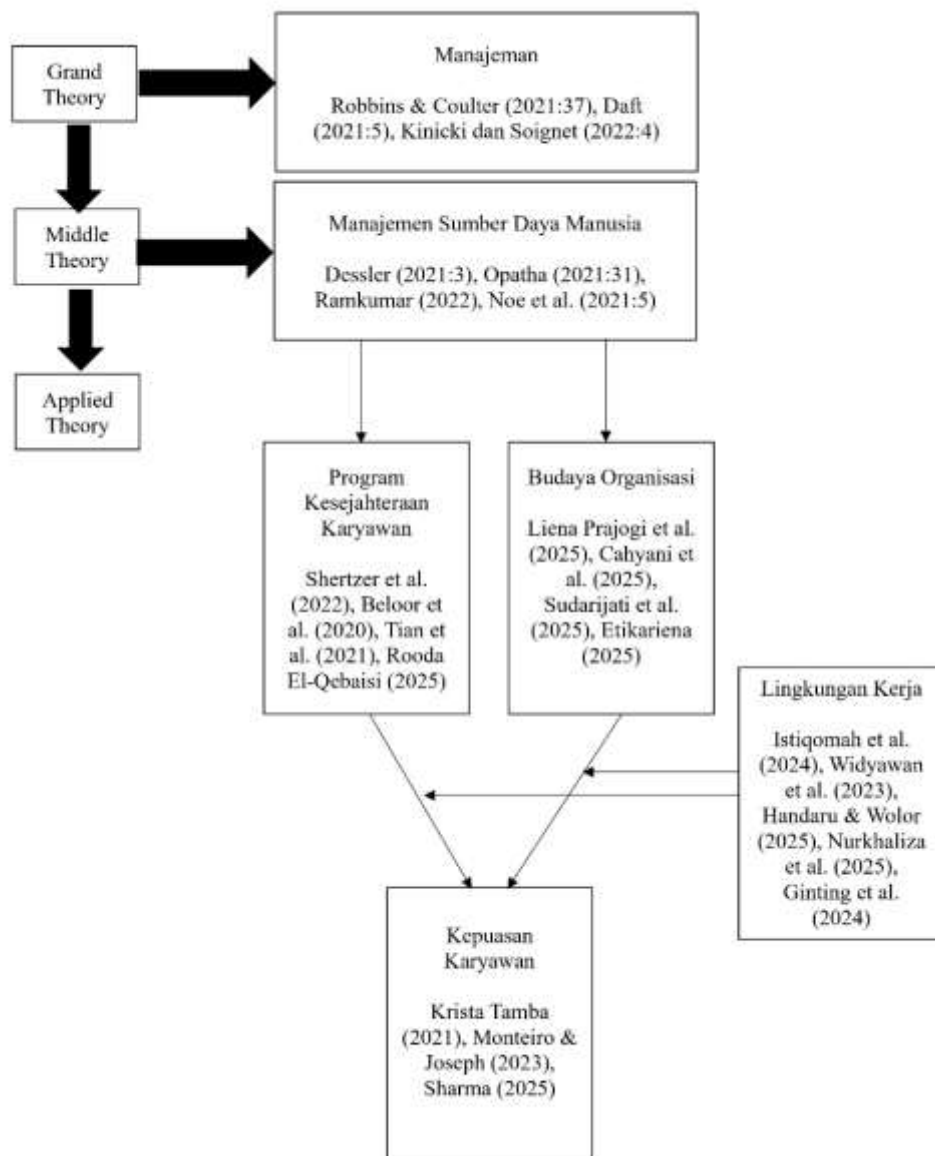
Meskipun demikian, tidak seluruh penelitian mendukung peran moderasi lingkungan kerja secara konsisten. Jufrizen dan Rahmadhani (2020) dalam penelitiannya pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara menemukan bahwa meskipun budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja terbukti tidak mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai tersebut — artinya lingkungan kerja tidak dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap outcome karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas lingkungan kerja sebagai variabel moderasi bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi serta objek penelitian, sehingga peran moderasi lingkungan kerja terhadap hubungan budaya organisasi dan kepuasan karyawan pada PT South Pacific Viscose tetap perlu dibuktikan secara empiris, bukan diasumsikan berlaku secara otomatis memperkuat.

Hasil pra-survey di PT South Pacific Viscose menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 3,45, dengan indikator pencahayaan dan kebisingan yang masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung penerapan budaya organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja diduga berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan karyawan, namun mengingat adanya perbedaan temuan pada penelitian-penelitian terdahulu, arah dan kekuatan moderasinya (memperkuat, memperlemah, atau bahkan tidak signifikan) perlu dibuktikan melalui pengujian statistik pada objek penelitian ini. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek

fisik maupun nonfisik, diduga dapat mendukung penerapan nilai-nilai budaya organisasi sehingga dirasakan secara lebih efektif oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Perusahaan perlu memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung tersedia dan dikelola dengan baik agar budaya organisasi yang telah dibangun dapat diterapkan secara optimal serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan karyawan di PT South Pacific Viscose Lenzing. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Perhatian terhadap aspek lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga berpotensi memperkuat maupun memperlemah efektivitas budaya organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku positif karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara budaya organisasi yang diterapkan dengan kondisi lingkungan kerja yang tersedia, sehingga nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara lebih efektif dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, pengujian empiris atas peran lingkungan kerja sebagai variabel moderasi menjadi penting untuk dilakukan guna mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan kerja dapat memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan karyawan.



Gambar 2. 1 Landasan Teori Keseluruhan

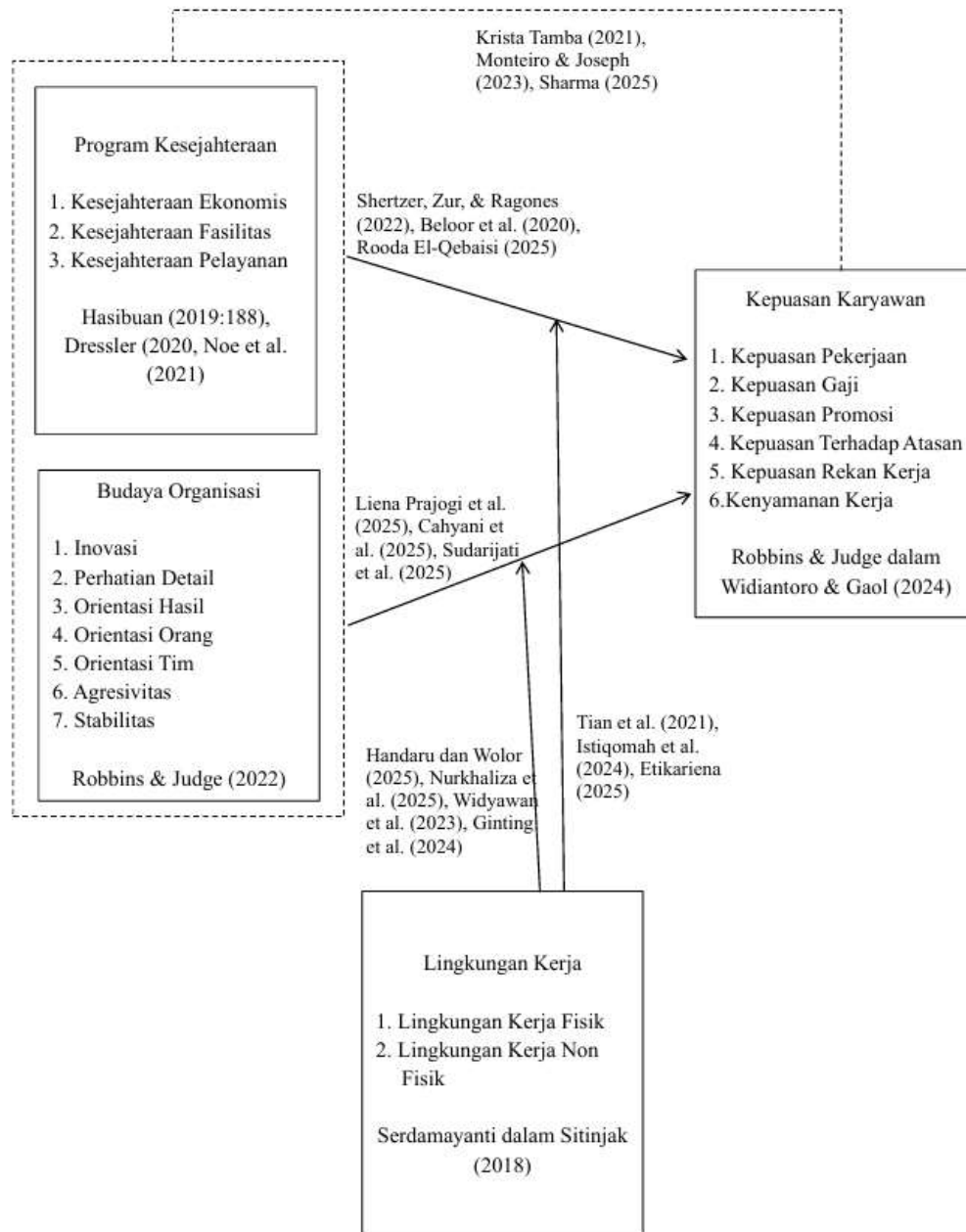
2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan

sebagai dasar berpikir, jenis dan jumlah hipotesis yang diajukan, serta teknik analisis yang akan digunakan untuk menguji hipotesis tersebut. Dengan kata lain, paradigma penelitian berfungsi sebagai kerangka acuan yang memandu keseluruhan alur berpikir peneliti, mulai dari perumusan masalah hingga penentuan metode analisis data yang tepat.

Dalam penelitian ini, paradigma yang digunakan menggambarkan hubungan antara Program Kesejahteraan Karyawan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel bebas yang memengaruhi Kepuasan Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, dengan Lingkungan Kerja (Z) berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Paradigma ini disusun berdasarkan sintesis teori-teori yang relevan serta hasil kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu, sehingga hubungan antar variabel yang digambarkan memiliki landasan konseptual yang kuat.

Hubungan antar variabel yang digambarkan dalam paradigma penelitian tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga terdapat keterkaitan yang jelas dan konsisten antara rumusan masalah, kerangka berpikir, hipotesis, dan teknik analisis yang digunakan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian
 Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2026)

Keterangan:

————> = Parsial

----- = Simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ini merupakan jawaban teoritis dan tidak dapat dikatakan sebagai jawaban empiris, karena hanya merupakan jawaban atau perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh program kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan karyawan.
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.
4. Hipotesis Moderasi
 - a. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan karyawan.
 - b. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.