

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Deskripsi Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Handoko memaparkan Manajemen Sumber Daya Manusia itu dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia adalah proses pencarian, seleksi, memelihara, mengembangkan suatu individu untuk mencapai sebuah tujuan tertentu baik bagi individu tersebut dan juga untuk perusahaan. Lebih lengkap lagi Hasibuan di tahun 2017 menyampaikan manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu yang mengandung seni untuk mengatur manusia. Dari 2 definisi tersebut, dapat ditarik sebuah garis merah bahwa ada sebuah pengertian yang menjelaskan bahwa dibutuhkan sebuah ilmu yaitu, manajemen berasal dari kata “*manage*” yang berarti mengatur transaksi antara peran yang diberikan oleh tenaga kerja untuk memberikan tenaganya kepada perusahaan demi mencapai tujuannya sebuah organisasi agar berjalan dengan efektif dan efisien. Hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan proses mengatur sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dan ditempatkan di posisi yang sesuai.

##### **1. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pembahasan dengan menunjukkan proses yang tersistem dan terstruktur agar bisa dipraktekkan dalam proses manajemen di dalam lingkungan suatu perusahaan. Bintoro dan Daryanto dalam tulisannya menyampaikan (2017:20), agenda dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa fungsi, yaitu :

###### **a. Fungsi *Planning***

Fungsi ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merencanakan program manajemen bakat untuk membantu menentukan kebutuhan perusahaan.

b. Fungsi Organisasi

Dalam fungsi ini, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas untuk mempersiapkan bagaimana bentuk organisasi ke depan, dengan cara membuat struktur dan proses hubungan antara pegawai dan tugas yang masing-masing, seperti penentuan tugas dan tanggung jawab.

c. Fungsi Manajemen

Fungsi ini adalah bentuk upaya dukungan bagi karyawan agar bisa memberikan pengabdianya secara tepat.

d. Fungsi Kontrol

Pada fungsi ini, akan dilakukan proses evaluasi untuk mengendalikan kegiatan karyawan dan menentukan pencapaian rencana.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia Menurut Sedarmayanti (2017) adalah :

- a. Dapat memberikan masukan kepada para pimpinan terkait langkah kebijakan yang bisa diambil dalam konteks Sumber Daya Manusia. Sehingga perusahaan selalu bisa memiliki tim SDM yang bisa beradaptasi dengan cepat dan tepat sesuai dengan perangkat yang dibutuhkan dalam mneghadapi situasi terkini.
- b. Menjaga dan menjalankan kebijakan sesuai dengan tatacara yang berlaku agar tercapai mencapai target perusahaan.
- c. Mampu tanggap dalam menghadapi masalah dan isu negatif, agar tidak terjadi ketidaksesuaian informasi informasi di lingkungan perusahaan.
- d. Menjadi *channel* komunikasi antara karyawan dan manajer organisasi.
- e. Adanya perhatian kepada SDM, maka aka nada dukungan secara menyeluruh untuk strategi organisasi/perusahaan.
- f. Memberikan dukungan dan menciptakan kondisi untuk membantu *supervisor* mencapai tujuan mereka.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Torang (2016: 106) menuliskan, cara lain untuk mencirikan Budaya Organisasi adalah sebagai perilaku berulang yang menanamkan nilai-nilai dan cara hidup dalam sekelompok orang. Menurut Wibowo (2016: 256), Budaya Organisasi berbeda dengan organisasi lain. Ia mengklaim berkiblat pada sistem makna bersama yang dipelihara oleh anggota. Sistem kekuatan kolektif ini adalah seperangkat sifat penting yang dievaluasi organisasi ketika diteliti.

Ditambahkan oleh Wardiah (2016: 196), Budaya Organisasi pada hakekatnya adalah *value* suatu organisasi yang memberikan fungsi pada setiap anggota organisasi. Budaya Organisasi adalah bagaimana orang melakukan tugasnya dalam suatu organisasi dan memiliki seperangkat norma seperti keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, serta sistem disusun yang dimiliki bersama dalam organisasi.

Menurut Fahmi (2017: 117), Budaya Organisasi telah mengintegrasikan gaya dan perilaku budaya individu, yang sebelumnya berubah menjadi norma dan filosofi baru, dengan energi baru dan kebanggaan kelompok untuk membangun dengan cara tertentu. Saya menjadi mudah bergaul, belajar melamar anggota baru dan aktivitas organisasi untuk menciptakan produk, melayani pelanggan, dan mencapai tujuan organisasi.

#### 1. Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam bukunya Wibowo (2016:33), menuliskan, berikut adalah 7 karakteristik Budaya Organisasi :

##### a. Berinovasi dan Berani Mengambil Risiko

Langkah ini akan menjadi penentu batasan kebebasan karyawan agar bisa berani menciptakan inovasi baru dan bertemu dengan risikonya.

##### b. Memperhatikan hal-hal kecil

Perhatian terhadap detail menentukan dimana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian dan ketepatan memperhatikan secara menyeluruh.

c. Fokus Hasil Akhir

Dalam hal ini, memperlihatkan bagaimana manajemen bisa juga berfokus pada hasil dan profit.

d. Fokus pada orang

Hal ini berkaitan dengan orang mendefinisikan dimana manajemen mempertimbangkan dampak positif dari pengambilan keputusan pada semua orang dalam organisasi.

e. Orientasi kelompok

Orientasi kelompok mendefinisikan bahwa kegiatan bisnis dan organisasi didasarkan pada kelompok daripada individu.

f. Kekerasan

Untuk melihat *agresifitas*, yaitu menjelaskan bahwa seseorang cenderung lebih agresif dan kompetitif dibandingkan rata-rata orang.

g. Menjaga Kestabilan

Stabilitas dapat diartikan bahwa organisasi difokuskan untuk mempertahankan status sebelumnya daripada meningkatkannya.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2016: 45) fungsi Budaya Organisasi adalah :

a. Karyawan Memiliki Identitas

Seiring dengan perkembangan waktu, tentunya diharapkan setiap perusahaan mampu untuk berinovasi. Nantinya, jika ada perubahan pun, identitas dari perusahaan tersebut akan selalu melekat, harus tetap ada dan diketahui oleh semua tim.

b. Mempromosikan Partisipasi Kelompok

Perusahaan dapat bangga bahwa karyawannya adalah bagian dari perusahaan. Anggota organisasi memiliki komitmen bersama terhadap standar *value* yang bisa diteladani oleh karyawan demi mencapai visi perusahaan.

c. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Di setiap bagian dari kehidupan tentu tidak akan terlepas dari konflik. Jika diambil sisi baiknya, dan perubahan dapat dikelola secara efektif

dengan mencerminkan bahwa lingkungan kerja dianggap positif dan membaik. Konsensus umum tentang Budaya Organisasi untuk diikuti memungkinkan interaksi antara lingkungan dan masyarakat berfungsi dengan mantap tanpa ketidakstabilan.

d. Pola Perilaku

Bentuk tindakan Anda dengan membuat anggota sadar akan lingkungan Anda. Hal ini bisa menjadi sistem agar manusia dapat berpikir secara Rasional dan Irrasional.

3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) yang menjadi Indikator untuk mengukur Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Norma, yaitu sebuah aturan tak tertulis, diketahui oleh semua oleh para anggota. Norma menjadi batasan dalam melakukan sesuatu, boleh atau tidaknya dalam situasi tertentu. Di sini, norma memiliki sifat yang memberikan dukungan, berkomitmen, serta mampu meningkatkan karyawan untuk memiliki etos kerja yang baik.
- b. Nilai Dominan, yaitu *values* penting yang ada dalam organisasi yang diterima semua anggota dalam suatu kelompok. Perusahaan berharap agar setiap individu dapat membagikan nilai-nilai utama yang menjadi cerminan, yang memperlihatkan Jati Diri. Jika nilai di anggap penting, maka nilai juga bisa membimbing pola perilaku karyawan secara konsisten sesuai dengan situasi tertentu. Secara tidak langsung, nilai akan menjadi sebuah acuan yang bisa meng-*guide* secara efektif tingkah laku karyawan agar dalam bekerja bisa secara efektif dan memberikan hasil terbaik.
- c. Aturan, yaitu Prosedur Kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan secara tertulis dan sudah disepakati untuk dipatuhi serta dilaksanakan seluruh karyawan di dalam suatu organisasi. Biasanya beberapa perusahaan menuliskan dalam bentuk *Standart Operational Procedur (SOP)*.

- d. Iklim Organisasi, adalah suatu lingkungan kerja yang memperlihatkan bagaimana proses menyampaikan informasi atau rasa yang tersimpan dalam hati seorang karyawan. Hal ini dapat digunakan untuk proses evaluasi jika terjadi masalah yang ada di lingkungan perusahaan, sehingga tidak mengganggu proses mencapai tujuan organisasi. Hal lain yang bisa membantu iklim organisasi adalah, tata cara berperilaku hingga karakter masing-masing karyawan dalam proses penyampaian pendapat hingga terjadi kesepakatan bersama.

### **2.1.3 *Job Satisfaction***

Dalam bukunya Afandi (2018) menjelaskan bahwa *Job Satisfaction* adalah sebuah perasaan dan perilaku yang baik atas setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Afandi, 2018: 74). Hal ini dapat menjadi pengingat bagi perusahaan bahwa sebagai seorang manusia, seorang karyawan pun memiliki rasa dahaga secara emosional yang juga wajib untuk dipenuhi oleh perusahaan. Ditambahkan oleh Dadang (2015:15) yang menyebutkan bahwa Kepuasan Kerja adalah sebuah keadaan emosional baik menyenangkan atau tidak atas pekerjaan telah dilakukan oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan terhadap pekerjaan.

Lebih lengkap, Badeni (2017:43), menyebutkan bahwa Kepuasan Kerja adalah suatu sikap yang dapat berupa positif atau negatif terhadap pekerjaan seseorang, kepuasan atau ketidakpuasan. Hal ini bisa memberikan dampak pada kontribusi karyawan kepada perusahaan dan bisa menentukan hingga berapa lama akan nyaman bisa bekerja bersama suatu perusahaan. Pertimbangan lain yang wajib diketahui oleh perusahaan adalah, ada kemungkinan jika karyawan yang tidak bahagia dalam melakukan pekerjaannya, maka akan lebih sering meninggalkan kewajiban, merasa tertekan dan tidak produktif sehingga membuatnya mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin 2016:71).

Edy Sutrisno (2016:75) Ketika mempertimbangkan pekerjaan, orang mungkin melihat kepuasan kerja sebagai keadaan emosi positif atau negatif.

Pekerjaan adalah cerminan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan. Menurut Priansa (2017: 291), Kepuasan Kerja adalah emosi yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, terlepas dari apakah mereka senang atau tidak, sebagai akibat dari interaksi mereka dengan lingkungan, pekerjaan atau interaksi mereka dengan lingkungan kerjanya (2017: 291). Sikap adalah hasil evaluasi seorang karyawan serta pekerjaan yang dilakukan. Ini mencerminkan perasaan karyawan tentang pekerjaan, sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

#### 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Badriyah (2015) menjabarkan ada 2 kelompok yang menentukan faktor kepuasan kerja yaitu faktor terkait individu dan faktor terkait perusahaan. Beragam faktor tersebut adalah sebagai berikut :

##### a. Faktor Pribadi

Kepribadian adalah apa yang membuat setiap orang unik dan merupakan bagian dari siapa mereka pada intinya. Berikut ini adalah variabel lain yang mungkin berdampak pada tingkat Kepuasan Kerja seseorang :

##### 1) Sebuah Kepribadian

Organisasi dan manajemen merasa sulit untuk mengubah kepribadian orang dalam jangka pendek. Kepribadian yang dimaksud disini adalah bagaimana individu melihat sesuatu, bertindak serta merasakan hal-hal tertentu. Kepribadian mempengaruhi pikiran di tempat kerja, baik secara positif maupun negatif. Berdasarkan berbagai penelitian, telah ditemukan korelasi yang erat antara kepribadian dan tingkat *job satisfaction* individu.

##### 2) Nilai individu

Nilai berdampak di kepuasan kerja karena bisa mencerminkan keyakinan karyawan tentang hasil pekerjaan dan bagaimana seseorang berperilaku di tempat kerja. Misalnya, individu dengan skor tinggi pada sifat pekerjaan cenderung mencapai kepuasan

kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak memiliki nilai tersebut.

3) Pengaruh Sosial dan Budaya

Lingkungan seseorang, termasuk pengaruh orang lain dan hal-hal tertentu, memiliki dampak yang signifikan terhadap pandangan dan perilaku mereka.

4) Usia dan Pengalaman Kerja

Usia, tujuan pekerjaan, dan pengalaman kerja semuanya berhubungan satu sama lain dengan cara yang sama. Saat memulai pekerjaan, kebanyakan orang cenderung senang dengan itu. Dia melakukan ini karena dia tidak berpikir melakukan penelitian dan memperoleh keterampilan baru itu sulit. Seorang karyawan berusia 30 tahun, tingkat penelitian kepuasan kerja. Mempertimbangkan bahwa karyawan yang lebih tua puas dengan keluarga dan keadaan keuangan mereka.

5) Jenis Kelamin

Beberapa menemukan bahwa wanita lebih puas daripada pria, dan yang lain sebaliknya. Ada tanda-tanda bahwa wanita cenderung fokus pada aspek lain daripada pria. Ada juga perbedaan antara pria dan wanita. Pria memiliki pekerjaan berharga yang menawarkan peluang untuk manajemen diri dan penghargaan sosial.

6) Status dan Senioritas

Semakin senior seseorang dalam suatu organisasi, semakin puas dia dengan pekerjaannya. Hal ini karena individu dengan peringkat yang lebih tinggi sering menyukai pekerjaan mereka dan ketidaksetaraan yang mereka alami lebih dari karyawan tingkat yang lebih rendah.



## 2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan Organisasi

Kepuasan kerja individu dipengaruhi oleh Karakteristik Organisasi yang merupakan unsur-unsur perusahaan dan sekitarnya. Elemen-elemen ini tercantum di bawah ini :

### a. Status dan Kondisi Kerja

Status pekerjaan mencakup pekerjaan, hubungan dengan individu tertentu, suasana tempat kerja, bagaimana karyawan diperlakukan, dan setiap penghargaan atau bayaran yang diterima. Setiap elemen pekerjaan adalah komponen skenario pekerjaan dan mungkin berdampak pada Kepuasan Kerja.

### b. Sistem Penghargaan

Pembayaran, tunjangan, dan promosi yang diberikan semuanya ditangani sesuai dengan sistem ini. Menghormati apa yang ditawarkan perusahaan, serta menggunakan skema insentif yang dapat dibenarkan, dan penetapan gaji, semuanya membantu mewujudkan tujuan. Ketidakpuasan kerja mungkin disebabkan oleh cek gaji yang terlalu rendah dibandingkan dengan yang diantisipasi.

### c. Kerahasiaan

Untuk dapat beroperasi di bawah pengaturan organisasi yang stabil, variabel keamanan terhubung ke pekerjaan dan sentimen pribadi. Karena rasa aman, orang mampu menerapkan kemampuannya dan terus bekerja, yang menghasilkan Kepuasan Kerja.

### d. Kebijakan Perusahaan

Kebahagiaan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Ini agar orang dapat mengembangkan rasa hormat, karena setiap bisnis memiliki kebijakan dan aturan yang berlaku. Selain itu, mereka yang menghadapi konflik peran atau memiliki tugas ambigu di tempat kerja sering mengungkapkan ketidakpuasan dengan kebijakan kepemimpinan.

e. Aspek Sosial Pekerjaan

Telah ditunjukkan bahwa aspek sosial di tempat kerja meningkatkan kebahagiaan kerja. Persyaratan untuk kolaborasi dan persetujuan masyarakat adalah komponen ini. Para Pegawai Gudang adalah para pekerja jasmani, yang cenderung menggunakan tenaga dalam proses pekerjaannya.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Berbeda dengan Moorhead dan Griffin (2016: 73), Moorhead dan Griffin, Kreitner dan Kiniki (2016: 165), Sejauh mana seseorang memahami dan berdedikasi pada perusahaan tercermin dalam sikap mereka. Dia menggambarkan Komitmen Organisasi sebagai tingkat dedikasi seseorang untuk tujuan organisasi. Ini adalah pola pikir bisnis yang penting karena karyawan yang berdedikasi diharapkan untuk bekerja lebih banyak dan lebih termotivasi untuk tetap bersama perusahaan.

Komitmen Organisasi menurut Suparyadi (2015:33), adalah pola pikir mencintai organisasi dan berusaha memaksimalkan manfaatnya untuk mencapai tujuan, sedangkan Komitmen Organisasi menurut Sutrisno (2015:292) merupakan upaya yang tinggi untuk organisasi. Keyakinan tertentu dalam organisasi dan penerimaan nilai-nilainya. Nilai-nilai sebuah perusahaan. Kedekatan dan kekuatan tenaga kerja organisasi merupakan faktor penting dalam komitmennya terhadap tenaga kerja.

##### **1. Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasional**

SDM diposisikan sebagai figur utama organisasi sesuai dengan filosofi manajemen yang dikenal sebagai Keterikatan Organisasi. Merupakan tantangan untuk mengantisipasi keterlibatan aktif dan signifikan dari departemen Sumber Daya Manusia tanpa komitmen organisasi. Oleh karena itu, agar departemen Sumber Daya Manusia berkembang dan tetap pada intinya, komitmen organisasi harus dijunjung tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Priansa (2016:234), 5 Prinsip Dasar Komitmen Organisasi Kepemimpinan adalah :

- a. Mempertahankan atau meningkatkan harga diri. Artinya, pemimpin harus cukup pintar untuk meruntuhkan kepercayaan bawahan.
- b. Merespon dengan empati.
- c. Meminta bantuan dan mendorong partisipasi. Artinya, karyawan tidak hanya perlu dihormati, tetapi juga ingin diikutsertakan dalam Pengambilan Keputusan.
- d. Pikiran, emosi dan ekspresi rasional.
- e. Melakukan dukungan tanpa tanggung jawab.

Priansa (2016:235) mengatakan bahwa Komitmen Organisasi antar karyawan dapat dilihat dalam beberapa hal :

- a. Penyesuaian  
Mematuhi organisasi dan melakukan apa yang diharapkan dari organisasi.
- b. Meniru  
Dengan membantu orang lain menghormati dan menerima apa yang dianggap penting oleh Manajemen.
- c. Dukungan Aktif  
Dengan mendukung kebutuhan organisasi dan memenuhi kebutuhan organisasi serta menyelaraskan Kepentingan Diri dan seseorang dengan Misi Organisasi.
- d. Pengorbanan Pribadi  
Dengan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.

## 2. Proses dan Pengembangan Komitmen Organisasi

Komitmen Karyawan terhadap organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dan merupakan Pengalaman Pribadi Karyawan. Menurut Priansa (2016:237), beberapa cara untuk membangun *employee engagement* adalah :

- a. **Memiliki Karisma**  
Visi dan misi organisasi adalah sesuatu yang kharismatik, menjadi landasan, dasar bagi seluruh karyawan dalam berperilaku, berperilaku dan bertindak.
- b. **Konstruksi Tradisional**  
Semua yang baik dalam organisasi dilakukan sebagai tradisi untuk diteruskan oleh generasi berikutnya.
- c. **Ada Prosedur Pengaduan yang Komprehensif**  
Jika ada keluhan atau keluhan dari pihak eksternal atau internal organisasi, organisasi harus memiliki prosedur untuk menangani keluhan ini secara komprehensif.
- d. **Komunikasi Dua Arah yang Komprehensif**  
Menjalin komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang bawahan.
- e. **Menciptakan Rasa Kebersamaan**  
Jadikan semua elemen organisasi sebagai komunitas koeksistensi, disabilitas, kerjasama, berbagi dan nilai-nilai lainnya.
- f. **Keseragaman berdasarkan Nilai Besar**  
Membangun nilai berdasarkan kesamaan. Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi, dasar promosi, tanpa diskriminasi, adalah keterampilan, kemampuan, minat, motivasi dan kinerja.
- g. **Bagikan dan bagikan Suka**  
Organisasi harus mengejar kebijakan di mana karyawan di tingkat kepemimpinan yang lebih rendah tidak terlalu mencolok atau mencolok dalam hal remunerasi, gaya hidup, penampilan, dan lain-lain.
- h. *Barn Rising* menekankan Penggunaan Silang dan Kerja Tim  
Organisasi harus bekerja dan berbagi bersama sebagai sebuah komunitas, menyediakan karyawan dengan minat yang sama dan kesempatan yang sama. Semua karyawan adalah Tim Kerja. Masing-

masing dari mereka harus berkontribusi maksimal untuk keberhasilan organisasi.

- i. **Datang Bersama-Sama**  
Menyelenggarakan acara yang melibatkan seluruh karyawan sehingga dapat terjalin kerjasama.
- j. **Mendukung Pengembangan Karyawan**  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi menempatkan kepentingan jangka panjang pada pengembangan karir karyawannya, karyawan lebih berkomitmen untuk organisasi.
- k. **Perbarui Komit**  
Setiap karyawan memiliki kesempatan bertumbuh untuk memperbaharui diri secara penuh dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya masing-masing.
- l. **Berpartisipasi dalam Tantangan Tahun Pertama**  
Karyawan memasuki organisasi dengan mimpi dan harapan sebanyak yang mereka butuhkan. Dorong pekerja untuk mencapai potensi penuh mereka dan mengejar aspirasi mereka dengan menawarkan dukungan yang tulus. Fase berikut mungkin menunjukkan kinerja yang sangat tinggi jika tahap awal memiliki kesan yang baik terhadap organisasi.
- m. **Memperkaya dan Memperkuat**  
Ciptakan kondisi agar karyawan tidak bekerja monoton, karena kebiasaan menyiksa karyawan. Hal ini tidak baik karena menurunkan Kinerja Pegawai.
- n. **Pengenalan *furniture***  
Jika ada pekerjaan, itu harus menjadi kesempatan pertama bagi organisasi internal sebelum mempekerjakan karyawan eksternal.
- o. **Mengusulkan Kegiatan Pembangunan**  
Ketika sebuah organisasi mengejar kebijakan mempekerjakan karyawan terutama dari dalam, secara otomatis memotivasi karyawan untuk matang dan mengembangkan posisi dan staf mereka.

p. Masalah Keselamatan Karyawan

Jika karyawan merasa aman baik secara fisik maupun mental, secara otomatis komitmen tersebut bisa terwujud.

q. Komitmen untuk semua orang nilai dulu

Membangun komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak dapat dibentuk secara langsung. Untuk itu, agar karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi, organisasi sangat perlu memberikan perlakuan dan kompensasi yang tepat kepada karyawannya di awal-awal organisasi.

r. Menulis

Politik, visi, misi, slogan, filosofi, sejarah, strategi, dan data terkait.

s. Pekerjaan manajer *Art* yang tepat

Jika seorang pemimpin ingin menyumbangkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan, disiplin dan hal-hal lain kepada bawahannya, maka pemimpin itu sendiri harus memberi contoh dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

t. Buatlah Percakapan

Jika seorang pemimpin ingin karyawannya melakukan sesuatu, maka pemimpin harus melakukan sesuatu, bukan hanya kata-kata atau perkataan.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Mangkunegara (2016;176) menyebutkan tiga pilar yang dapat melahirkan Komitmen Organisasi, adalah sebagai berikut :

a. Merasa berperan dan terikat dengan organisasi

Hal yang bisa melahirkan rasa kepemilikan karyawan pada suatu organisasi adalah usaha dari pihak perusahaan. Yang bisa dilakukan oleh pihak manajemen adalah :

- 1) Memperlihatkan identitas individu kepada organisasi.
- 2) Ada keyakinan ketika mengerjakan sesuatu akan menjadi *prestige* bagi organisasi.
- 3) Ada rasa nyaman bersama dengan organisasi

- 4) Merasa mendapat dorongan sepenuhnya dari organisasi, yang diperlihatkan dalam misi yang sudah dicanangkan, *value* suatu organisasi (kepercayaan yang dimiliki oleh manajemen), aturan yang tertulis (tata cara tingkah laku yang bisa diterima oleh organisasi).
- b. Terlahir keterikatan atau semangat terhadap pekerjaan.
- Rasa emosional tersebut dapat distimulus dengan beberapa hal :
- 1) Mengetahui hal-hal yang bisa memotivasi dalam memproyeksi desain pekerjaan (*job design*).
  - 2) Leadership.
  - 3) Kemampuan manajerial dan para supervisor yang ada di jajaran atas, agar bisa lebih jeli dalam mengetahui potensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sehingga para pegawai bisa terus bekerja sesuai dengan amanah yang ditentukan, serta memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk bisa mengembangkan diri dengan baik.
- c. Urgensi merasa memiliki perusahaan
- Rasa kepemilikan bisa tumbuh dalam diri pegawai yang merupakan roda penggerak dari sebuah perusahaan. Diperlukan kesadaran dari 2 belah pihak, perusahaan dan karyawan bahwa ada jiwa saling membutuhkan yang bisa terus dipupuk hingga melahirkan rasa saling memiliki. Suara karyawan, butuh untuk didengar dengan baik agar ada rasa bangga menjadi bagian dalam proses pengambilan kebijakan perusahaan. Jika ada keterlibatan, maka dalam setiap aturan yang dibuat oleh pihak manajemen, para karyawan bisa melaksanakan tanpa rasa terpaksa dan bekerja dengan ikhlas dan tuntas.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Rivai dan Jauvani (2017: 548) mengatakan akting merupakan fungsi dari proses memberikan dukungan dan keterampilan untuk menyelesaikan tugas. Sejumlah besar bakat dan kemauan yang diperlukan. Setiap orang harus

berperilaku wajar, dan karyawan harus bekerja sesuai dengan kebijakan perusahaan. Inilah yang disebut Produktif.

Menurut Mongkunikara (2017), dijelaskan bahwa efisiensi adalah hasil kerja baik kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Sedarmayanti (2017:260) menunjukkan bahwa efisiensi berarti efisiensi, yaitu produktivitas, produktivitas, keberhasilan dalam bekerja, atau kinerja/kinerja/karakteristik, sedangkan menurut Wibowo (2018:63).

#### 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Widodo (2016: 79), beberapa hal yang memberikan pengaruh pada performa karyawan, antara lain :

- a. Kualitas tenaga kerja dan kemampuannya, terutama yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan. etos kerja pekerja, dorongan kerja mereka, sikap mental mereka, dan kondisi fisik mereka.
- b. Kesejahteraan karyawan harus diprioritaskan di samping masalah lingkungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, fasilitas manufaktur, kemajuan teknologi, dan fasilitas yang ada.
- c. Hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan pengelolaan hubungan industrial termasuk dalam fasilitas primer.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Performa Pegawai menurut Mangkunegara (2017:67) menerangkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ialah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berdasarkan dari rumusan tersebut di atas maka didapatkan beberapa penjelasan :

##### a. Faktor Kemampuan

Layaknya pepatah yang menyampaikan (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

##### b. Faktor Motivasi

- c. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.



## 2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017: 145), salah satu metrik yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja karyawan adalah ukuran yang dapat dianggap konkret (kualitas, kuantitas, waktu) dan tidak berwujud. Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

### a. Loyalitas

Mencerminkan kesediaan karyawan untuk mempertahankan dan melindungi organisasi baik di tempat kerja maupun di luar.

### b. Kualitas dan Kuantitas

Hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat dihasilkan karyawan dari jumlah pekerjaan.

### c. Integritas

Jujur dalam memenuhi kewajiban perjanjian kepada diri sendiri dan orang lain.

### d. Disiplin

Pencerminkan kepatuhan dan kepatuhan terhadap aturan yang ada dan Kinerja Karyawan sesuai dengan instruksi yang diberikan.

### e. Kreativitas

Kemampuan karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan tugas secara lebih efisien dan efektif.

### f. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik secara internal maupun eksternal.

### g. Kepemimpinan

Kemampuan memimpin terpengaruh memiliki kepribadian yang kuat dihormati, diberdayakan, dan mampu memotivasi orang lain atau bawahan untuk bekerja secara efektif.

### h. Kepribadian

Sopan santun, kesopanan, kebijaksanaan, kesan memiliki sikap yang baik, terlihat menyenangkan, masuk akal.

## i. Inisiatif

Kemampuan berpikir orisinal dan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, mencipta, menalar, dan mengambil kesimpulan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

## j. Keterampilan

Kemampuan karyawan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsur-unsur yang terlibat dalam semua kebijakan dan situasi manajemen.

## k. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan untuk bertanggung jawab atas kebijakan dan kinerja mereka. sarana dan prasarana yang mereka gunakan, serta perilaku kerja mereka.

Menurut Bangun (2016:233) Sangat penting bahwa persyaratan kerja mudah diukur dan dipahami untuk mendukung tinjauan kinerja karyawan. Sebuah pekerjaan dapat dievaluasi berdasarkan lima faktor yang berbeda:

- a. Kuantitas Pekerjaan
- b. Kualitas Pekerjaan
- c. Ketepatan Waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan Kerjasama

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1.	Catherina M (2021)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT	1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja 3. Komitmen Organisasional 4. Kinerja Karyawan	Path analisis	1. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja 2. Pengujian hipotesis yang dilakukan

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
		Sido Muncul Kaliwage Semarang)			<p>membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional</p> <p>3. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional</p> <p>4. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan</p> <p>5. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan</p> <p>6. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>
2.	M Subagjo, (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi 3. Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan analisis yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
		Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ithaca Resources	4. Kinerja Karyawan		Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan PT. Ithaca Resources Jakarta dapat diterima. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola Sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola Sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya tujuan mengelola Sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk mengetahui apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
					serta Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan antara perusahaan skala menengah dan besar, disamping itu apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.
3.	Dyah Ayu (2020)	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Thamrin Brothers Kantor Cabang Baturaja 2	1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Thamrin Brothers Kantor Cabang Baturaja 2 baik secara parsial maupun simultan. 2. Besarnya koefisien determinasi ( $R$ ) budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 76,5% terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan sisanya sebesar 23,5% dipengaruhi atau divariasi oleh variabel lain.

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
4.	Muhammad Rais (2018)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>1. Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan variabel <math>X_1</math> (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan</p> <p>2. Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan variabel <math>X_2</math> (komitmen organisasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan.</p> <p>3. Secara simultan, ada pengaruh positif dan signifikan variabel <math>X_1</math> (budaya organisasi) dan variabel <math>X_2</math> (komitmen organisasi) terhadap variabel Y (kinerja) karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan</p>
5.	Arif B (2013)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT BPR Setia Karib	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kepuasan Kerja	<i>Path analisis</i>	a. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja baik secara simultan

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
		Abadi Semarang			<p>(bersama-sama), maupun secara parsial (sendiri-sendiri).  Dapat diartikan bahwa semakin kuat budaya yang diterapkan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p> <p>b. Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (bersama-sama), maupun secara parsial (sendiri-sendiri).  Dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja diberikan kepada para karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.</p> <p>c. Path Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan</p>

No.	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
					<p>kerja sebagai variabel intervening. Demikian juga komitmen organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dapat diartikan bahwa semakin kuat budaya organisasi dengan didukung komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan</p>

Sumber : Data Diolah (2022)

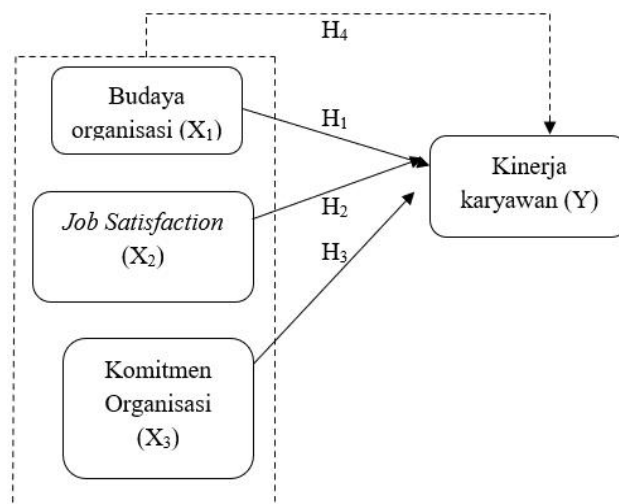
### 2.3 Kerangka Berfikir

Menurut Laut (Sugiyono, 2015: 60), kerangka konseptual rancangan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah model konseptual bagaimana teori melibatkan faktor. Hal ini menunjukkan bahwa kerangka konseptual merupakan model konseptual dari hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Bagaimana ditentukan bahwa ini adalah masalah yang penting ? Format kerangka teoritis yang baik didefinisikan dalam istilah paradigma penelitian setelah hubungan antara variabel yang diteliti telah dijelaskan oleh kerangka teoritis yang baik. Kerangka konseptual diperlukan untuk menjadi landasan bagi setiap paradigma penelitian.

Menurut definisi yang baru saja diberikan, maka deskripsi teoritis mengacu pada kerangka konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini. Mengingat hal ini,



adalah mungkin untuk menjelaskannya menggunakan penelitian dengan cara berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

-----> = pengaruh simultan

————> = pengaruh parsial

## 2.4 Hipotesis

Rumusan tantangan penelitian inilah yang mendorong pengembangan hipotesis sebagai tanggapan. Dalam pernyataan tersebut dirumuskan rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2015: 64). Peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> = Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Darin Indo Utama Surabaya.

H<sub>2</sub> = *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Darin Indo Utama Surabaya.

H<sub>3</sub> = Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Darin Indo Utama Surabaya.

H<sub>4</sub> = Budaya Organisasi, *Job Satisfaction*, Dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Darin Indo Utama Surabaya.