BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam Larasati (2018:6) Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Elbadiansyah (2019:3) Manajemen SDM adalah bertujuan untuk mengatur manusia dalam organisasi atau perusahaan, karena manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam roda organisasi yang harus dikelola dengan sebaik – baiknya. Menurut Simamora dalam Sinambela (2018:7) menyatarkan bahwa manajemen SDM adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa manajemen SDM adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja manusia yang harus diberdayakan secara maksimal, efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen SDM sebagai fungsi manajerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien. Adapun fungsi operasional Manajemen SDM menurut Stoilkovska dan Seravimofic dalam Elbadiansyah (2019:6) yaitu:

a. Pengadaan (*recruitment*) adalah langkah – langkah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
b. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptuaol dan moral karyawan melalui pendidikan dan *training*.
c. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi.
d. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau SDM agar Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan bisa tercapai.
e. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikan kondisi raga, psikis dan kesetian karyawan, agar mereka tetap bekerja sampai akhir pensiun.

f. Pemberhentian (*seperation*) adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki masa purna tugas atau pensiun.

2.1.2. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut McShane dan Glinow dalam Fattah (2017:27) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai-nilai dan asumsi dalam organisasi yang berpengaruh langsung terhadap orang-orang dalam organisasi untuk melakukan suatu yang benar. Griffin dan Moorhead dalam Fattah (2017:27) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai bersama yang dapat diterima maupun tidak. Nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan sarana simbolik. Menurut Nimran dalam Busro (2018:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian memngaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Fattah (2017:28) terdapat empat fungsi budaya organisasi yaitu :

a. *Organizational identity*

   Memberikan identitas organisasi kepada pegawainya. Identitas ini diberikan kepada pegawai dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

b. *Facilitate collective commitment*

   Memudahkan komitmen kolektif. Pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya. Pegawai merasa memiliki banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dan meningkatkan karir serta memuji kehebatan organisasinya.

c. *Social system stability*

   Mempromosikan stabilitas system sosial. Stabilitas system sosial mencermikan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan dikelola dengan efektif.

d. *Shape behavior by helping members make sense of their surrounding*

   Membentuk perilaku dengan membantu atasan merasakan keberadaanya. Membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan

bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

3. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandangan anggota organisai terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Robbins dalam Sutrisno mengemukakan bahwa ada empat manfaat adanya budaya organisasi adalah :

a. Membatasi peran yang membedakan anaatra organisasi yang satu dengan organisasi mempunyai peran yang berbeda shingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

4. Komponen Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki komponen – komponen yang harus ada di dalamnya. Colquitt, Le Pine dan Wesson dalam Busro (2018:10) menyatakan ada tiga komponen budaya organisasi yaitu :

a. Artefak yang teramati.

   Suatu perwujudan yang dapat diamati karyawan seperti simbol/logo organisasi, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual dan upacara.

b. Nilai-nilai pendukung keyakinan

   Yang terekspos, dan norma-norma yang diyakini serta ditegakkan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau peraturan yang diterbitkan seperti visi, misi, tujuan, tahapan kerja, rencana strategis, SOP, rencana bisnis dan berbagai peraturan dan keputusan.

c. Asumsi dasar

   Ideologi yang diambil untuk menanamkan keyakinan anggota.

5. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins dalam Busro (2018:19) memberikan dimensi budaya organisasi sebagai berikut :

a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

   Budaya organisasi yang mengedepankan budaya terjadinya inovasi sehingga produk organisasi tidak ketinggalan zaman dan mampu bersaing dengan produk pesaing.

b. Perhatian terhadap detail

Menekan pentingnya detail daripada garis besar. Dengan perhatian yang matang terhadap hal-hal kecil, akan mampu menghasilkan produk dan pelayanan kepada pelanggan secara lebih baik.

c. Berorientasi kepada hasil

Menekan pada mutu produk dan layanan merupakan orientasi utama yang penting.

d. Berorientasi kepada manusia

Mengedepankan peningkatan mutu sumber daya manusia.

e. Berorientasi tim

Menekan pada pentingnya kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi.

f. Agresivitas

Menekan pentingnya agresivitas anggota organisasi dalam mencapai cita-cita bersama.

g. Stabilitas

Menekan stabilitas organisasi dalam mengembangkan kuantitas dan kualitas.

6. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki indicator untuk mengukur kualitas budaya organisasi pada suatu perusahaan. Diungkapkan

oleh Desmond Graves dalam Busro (2018:23) mencatat sepuluh indikator budaya organisasi, yaitu:

a. Jaminan diri
b. Ketegasan dalam bersikap
c. Kemampuan dalam pengawasan
d. Kecerdasan emosi
e. Inisiatif
f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi
g. Kebutuhan akan aktualisasi diri
h. Kebutuhan akan jabatan/posisi
i. Kebutuhan akan penghargaan
j. Kebutuhan akan rasa aman

2.1.3. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Kusriyanto dalam Bahri (2018:40) lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Sedarmayanti dalam Bahri (2018:40) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi , lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerja serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Denga demikian lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangatlah penting.

2. Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti dalam Silitonga (2020:55) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan lingkungan perantara atau lingkungan yang mempengaruhi kondisi manusia seperti temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesame rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Setiap jenis lingkungan kerja memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi, berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik dan non fisik :

a. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti dalam Silitonga yang dapoat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja terkait dengan karyawan :

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3) Kelembapan di tempat kerja
4) Sirkulasi udara di tempat kerja
5) Kebisinga di tempat kerja
6) Getaran mekanis di tempat kerja
7) Bau tidak sedap di tempat kerja
8) Tata warna di tempat kerja
9) Dekorasi di tempat kerja
10) Musik di tempat kerja
11) Keamanan di tempat kerja

b. Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik

Menurut Alex Nitisemito dalam Silitonga (2020:68) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik terbagi menjadi dua yaitu :

1) Hubungan kerja antar karyawan dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu dalam

hubungan antarkaryawan dengan pimpinan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Hubungan kerja antar karyawan

Hubungan kerja antarkaryawan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terutama bagi karywan yang bekrja secara kelompok. Apabila terjadi konflik maka akan memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja karyawan.

4. Dimensi Lingkungan Kerja

Sedarmayanti mengatakan bahwa jenis lingkungan kerja sebagai dimensi terbagi menjadi dua macam yaitu :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di tempat kerja. Indikator pada dimensi ini adalah :

1) Peralatan kerja
2) Fasilitas kesehatan
3) Mutu kehidupan kerja

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun bawahan. Indicator dari dimensi ini adalah :

1) Hubungan horizontal (sesama karyawan yang setara)
2) Hubungan vertikal (atasan dan bawahan)

3) Keamanan lingkungan kerja

2.1.4. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Farhat et al dalam Busro (2018:49) menjelaskan bahwa sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Robbins dan Judge dalam Busro (2018:50) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Jenis – Jenis Motivasi

Menurut Gagne et.al dalam Sitorung (2020:59) jenis – jenis motivasi ada dua yaitu :

a. *Intrinsic motivation* adalah individu melakukan sesuatu untuk tujuan dan kepentingan diri sendiri karena adanya kertertarikan dan menikmati hal tersebut.

b. *Extrinsic motivation* adalah karyawan melakukan sesuatu alasan instrumental.

3. Fungsi Motivasi Kerja

Menurut Sadirman dalam Sitorung (2020:66), fungsi motivasi ada tiga yaitu :

a. Mendorong manusia untuk berbuat. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
b. Menentukan arah perbuatan, yaitu kea rah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
c. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan aoa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

4. Tujuan Motivasi Kerja

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Menurut Hasibuan dalam Sitorus (2020:65), tujuan pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan antara lain adalah :

a. Mendorong gairah dan semangat kerja
b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
c. Meningkatkan produktifitas kerja

d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
f. Mengefektifkan pengadaaan karyawan
g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
k. Mendorong untuk berprestasi dan peraih peluang karir

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Black & Porter dalam Sitorus (2020:66) mengemukakan tiga karakteristik yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam situasi kerja, yaitu :

a. Karakteristik Individu

Kondisi yang ada pada diri individu yang berhubungan dengan munculnya motivasi yang ada pada diri karyawan dalam situasi kerjanya. Motivasi muncul dalam diri karyawan, baik yang berhubungan dengan ekonomi, tujuan pribadi maupun sikap. Adanya motivasi akan membuat semangat kerjanya meningkat sehingga prestasi kerjanya akan meningkat.

b. Karakteristik Pekerjaan

Faktor yang terdapat di luar pribadi orang tersebut yang dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja. Karakteristik pekerjaan meliputi hal-hal yang dikerjakan seorang karyawan dalam aturan pekerjaannya.

c. Karakteristik Situasi Kerja

Faktor ini adalah apa yang terjadi pada karyawan dalam pekerjaannya. Terdapat dua jenis yaitu lingkungan social yang langsung seperti atasan atau rekan kerja, dan tindakan yang diambil oleh organisasi, contohnya imbalan, kompetensi dan iklim organisasi

6. Model Proses Motivasi Kerja

Proses motivasi dimulai dengan belum terpenuhinya kebutuhan. agar perilaku seorang pekerja sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi aspek yang terpenting adalah perubahan individu yang memerlukan proses. Proses lahirnya motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Sumber: Ivanevich, Konopaske dan Matteson Dalam Busro (2018:52)

Gambar 2.1 Proses Motivasi : Model Umum

7. Metode Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Sitorus (2020:64) ada dua metode motivasi, yaitu :

a. Motivasi Langsung

Motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

b. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjuang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja.

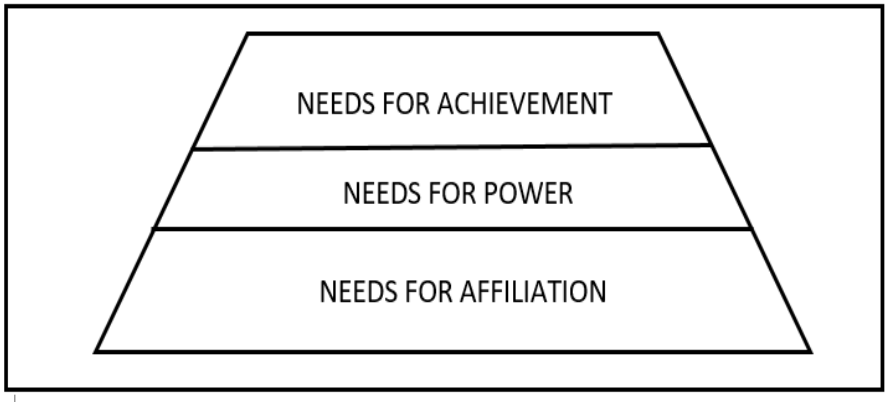
8. Alat-Alat Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Himran (2019:202) mengemukakan bahwa-bahwa alat-alat motivasi yaitu :

a. Materiil insentif. Motivasi yang diberikan berupa uang dana tau barang yang mempunyai nilai pasar
b. Non Materiil Insentif. Alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai dan memberikan kebanggaan atau atau kepuasan rohani.
c. Kombinasi. Alat motivasi yang menggabungkan materiil (uang dan barang) dan nonmateriil (medali/piagam) untuk memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan rohani.

9. Teori Motivasi

Dari berbagai klasifikasi teori motivasi, memilih salah satu teori yaitu teori motivasi berprestasi McClelland. Teori ini menjelaskan bahwa ada tiga kebutuhan/keinginan karyawan yang menonjol dan digambarkan pada gambar 2. berikut :



Sumber : Teori MSDM oleh Busro (2018:62)

Gambar 2.2 Teori Motivasi McClelland

a. Kebutuhan untuk Berprestasi

   Merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah

b. Kebutuhan untuk Memperluas Pergaulan

   Merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain tidak ingin melakukan hal yang merugikan orang lain.

c. Kebutuhan untuk Menguasai

   Merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Dapat dilihat dari seberapa besar usaha agar diri dihargai, upaya tidak diremehkan dan kehadirannya sanagat diperlukan oleh orang lain.

10.Dimensi Motivasi

Dengan menggunakan teori motivasi McClelland, motivasi dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

a. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi dengan indikator :
   1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
   2) Berani mengambil dan memikul risiko
   3) Memiliki tujuan yang realistic
   4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh
   5) Berjuang untuk merealisasi tujuan
   6) Memanfaatkan umpan balik yang konkret

b. Dimensi kebutuhan untuk memperluas pergaulan dengan indikator :
   1) Memperhatikan segi hubungan pribadi ada pada pekerjaan
   2) Mementingkan kerja sama dengan orang lain
   3) Mencari kesepakatan dari orang lain
c. Dimensi kebutuhan untuk menguasai dengan indikator
   1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
   2) Aktif menentukan arah kegiatan organisasi
   3) Menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
   4) Peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi

2.1.5. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dalam Busro (2018:101) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. (Ketler dan Keller dalam Busro, 2018:102)

2. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000) dalam Milyani (2018:156), menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain, sebagai berikut:

a. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
b. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
c. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
d. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
e. Mengurangi tingkat absensi
f. Mengurangi *turnover*
g. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
h. Meningkatkan motivasi kerja
i. Menimbulkan kematangan psikologik
j. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg dalam Busro (2018:110) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu :

a. Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan lingkup seperti minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja dan bakat dan keterampilan
b. Faktor social, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan lingkup seperti interaksi sesame karyawan, interaksi dengan atasan, interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaanya
c. Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan dan kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
d. Faktor finansial, berhubungan dengan kjaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dan sebaganinya

4. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam Fattah (2019:67) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu teori perbedaan atau discrepancy theory, teori keseimbangan atau equity theory dan teori dua faktor two factor theory. Berikut definisi dari teori tersebut :

a. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat temyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan di Vol. 1 No. 1, Maret 2011 Universitas Komputer Indonesia Page 8 bawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalezenik . Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

c. *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfiex atau motivator dan kelompok dissatisfier atau hygiene factors. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement*, *recognition*, *work* itself, *responsibility*, and *advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy* and *administration*, *supervision technical*, *salary*, *interpersonal relations*, *working condition*, *job security* and *status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

d. *Expectancy Theory*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini, yaitu: Valensi lebih mengutamakan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg Baron dalam Nelli (2018:15), ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja. Berikut skema cara pengukuran yang digambarkan pada gambar 2.3 :

Gambar 2.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Berikut penjelasan dari gambar 2.3 diatas :

a. *Rating Scales* dan Kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner di mana *Rating Scales* secara khusus disiapkan.

b. *Critical insidents*. Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

c. Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara lansung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

6. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

a. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator :
   1) Pekerjaan yang menarik
   2) Kesempatan untuk belajar
   3) Kesempatan untuk menerima tanggung jawab

b. Kompensasi dengan indikator :
   1) Gaji pokok
   2) Gaji
   3) Tunjangan

c. Kesempatan promosi dengan indikator :

1) Peningkatan kemampuan pegawai
2) Peningkatan jenjang karir

d. Pengawasan dengan indikator :
1) Supervisi atasan
2) Hubungan atasan dan bawahan
3) Bimbingan dan pengarahan atasan

e. Rekan kerja dengan indikator :
1) Hubungan kerja sesama pegawai
2) Hubungan sosial sesama pegawai
3) Sugesti dari rekan kerja
4) Emosi
5) Situasi

2.2. Landasan Empiris

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan dan digunakan sebagai landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan perbandingan penulis yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1 Landasan Empiris

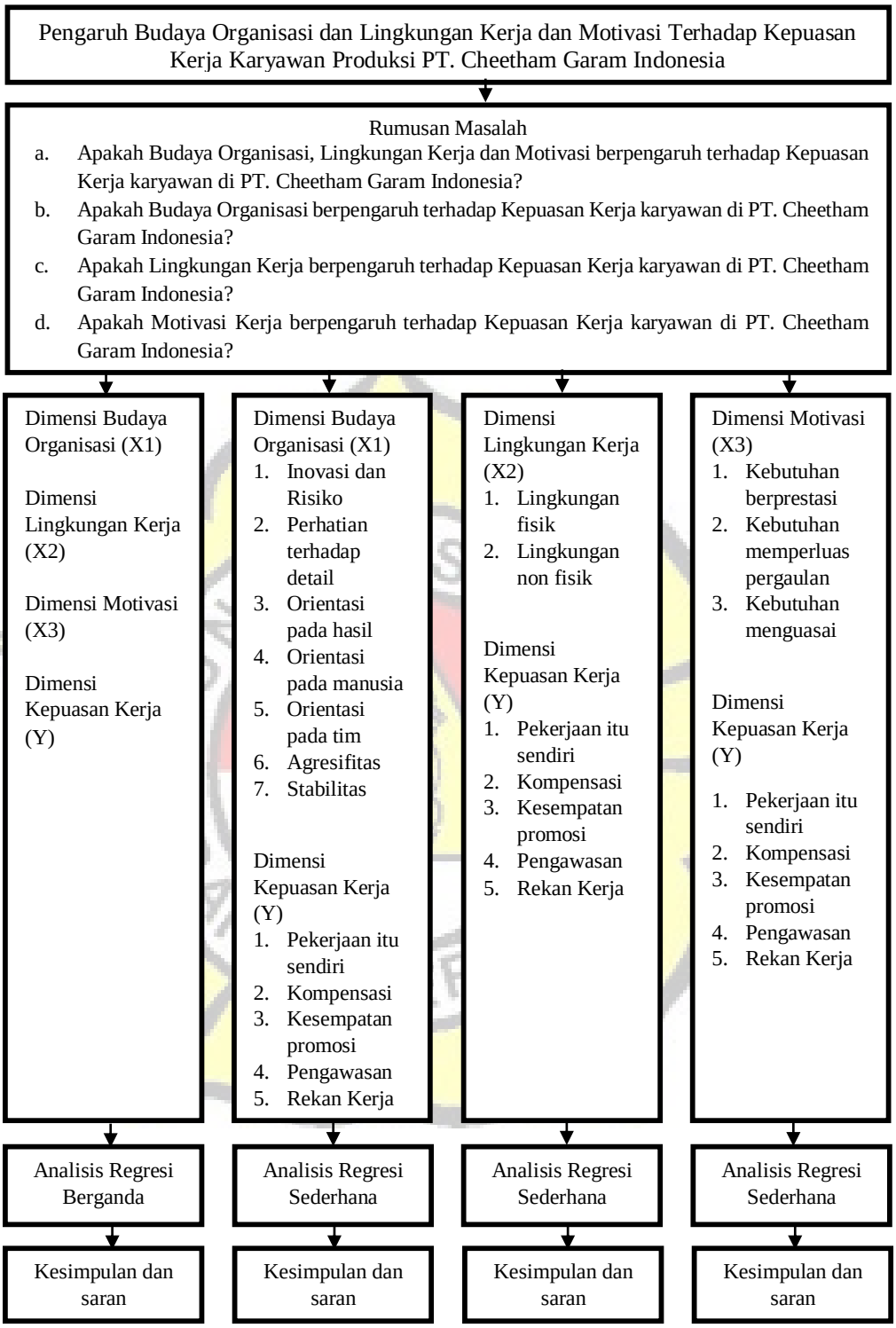
No.	Nama Penulis / Tahun / Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Zuhada Nurul Fi'al/2017/Pengaruh Perilaku Pemimpin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	Perilaku Pemimpin (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan memberikan kontribusi sebesar 48,8% terhadap kepuasan kerja. Semakin kuat budaya organisasi perusahaan, semakin baik juga kepuasan kerja karyawan.
2.	Widhayani Putri S dan Sutama Wisnu W/2020/Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Cipta Aneka Selera Indonesia	Mutasi (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) Motivasi Kerja (X_3) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda Analisis Regresi Linier Sederhana	Berdasarkan penelitian, variable mutase, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Lulu Novena Sitinjak/2018/Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent	Lingkungan Kerja Fisik (X_1) Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitan, secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja dan pengaruh secara simultan dan signifikan antara lingkungan kerja fisik dan non fisik.

4.	I Wayan Suparta dan I Komang Ardana/2019/ Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero	Budaya Organisasi (X_1) Komitmen Organisasi (X_2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil penelitian, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5.	Ahmad Fadli/2020/ Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Modern Plasindo Mutiara	Promosi Jabatan (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Promosi Jabatan dan Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 61.2%, sisanya oleh factor-faktor yang tidak di teliti.

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2016 : 93) kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai faktor yang telah di identifikasi penting terhadap masalah penelitian.

Judul penelitian ini adalah "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja" berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengukur sikap dan pendapat para responden, penulis menggunakan metode skala likert, Output yang penulis dapatkan dari uji-uji keabsahan data dijadikan landasan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan yang telah ditemukan diatas, maka kerangka pemikirannya sebagai berikut :

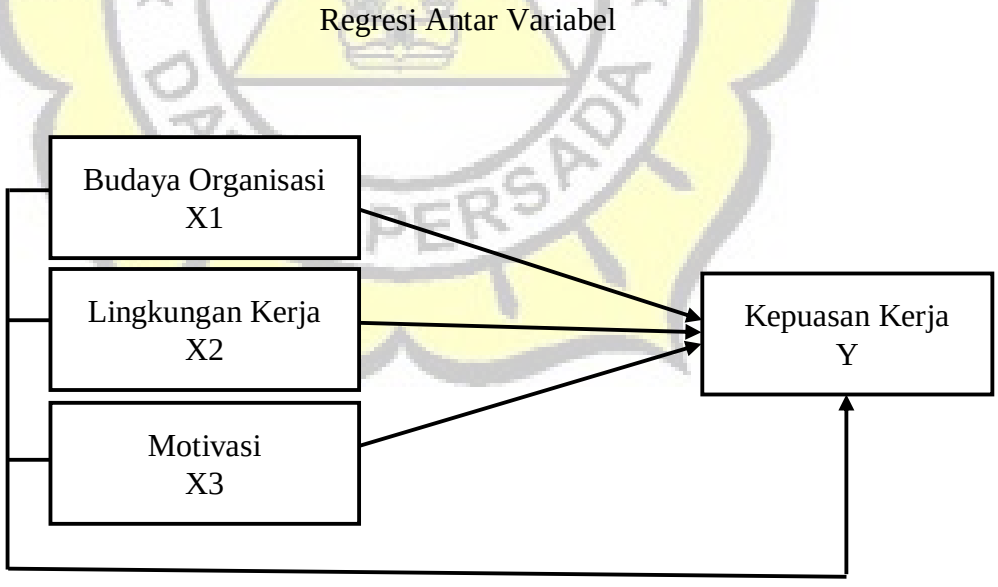


Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016 : 64) “hipotesis merupakan jawaban semntara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan”.

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan tknik analisis statistic yang akan digunakan”. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigm tersebut dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.5 Paradigma Penelitian

Pada gambar di atas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel, terdiri dari tiga variabel independen yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi, dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja Hipotesis Penelitian. Bedasarkan rumusan masalah, maka hipotesis penelitian adalah :

1. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkngan Hidup dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Cheetham Garam Indonesia.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y)

   Ha : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y)

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Cheetham Garam Indonesia.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

   Ha : Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Cheetham Garam Indonesia.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

   Ha : Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Cheetham Garam Indonesia.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

   Ha : Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)