

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Departement*).

Menurut Kasmir (2017:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Dessler (2017:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan,

Sedangkan Menurut Hery (2018:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut :

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan

masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

##### b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu :

##### 1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

##### 2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### 5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sutrisno (2019:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja

yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2.1.2 Komunikasi**

### **1. Pengertian Komunikasi**

Secara harfiah, manusia dilahirkan ke bumi sebagai makhluk sosial, sehingga dalam keseharian hidupnya, interaksi sosial merupakan suatu kebutuhan bagi diri mereka untuk mengalami perkembangan dalam segala aspek. Salah satu indikator pendukung bagi setiap manusia untuk

melakukan interaksi dengan sesama makhluk hidup, dalam hal ini manusia adalah komunikasi. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kepuasan dan kekecewaan.

Menurut Seidy *et al* (2018:3459) komunikasi juga adalah dengan adanya berbagai macam perubahan dalam globalisasi dunia ekonomi sekarang ini menyebabkan banyak karyawan mempertanyakan tentang mengapa mereka harus setia kepada perusahaannya. Sedangkan menurut Mindari (2019:657) menyatakan bahwa komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi.

Menurut Pramiti *et al* (2019:47) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu untuk menghasilkan efek/tujuan dengan mengharapkan feedback atau umpan balik.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan komunikasi adalah penyampaian informasi dari satu ke pihak yang lain, baik sadar maupun tidak sadar. Untuk melakukan komunikasi yang baik kita harus mengetahui situasi, kondisi serta karakteristik lawan bicara, antar individu dalam suatu lingkungan.

## **2. Dimensi Komunikasi**

Menurut Ngalimun (2017:132) mengemukakan dimensi yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut :



- a. Bijaksana dan kesopanan, yaitu berkomunikasi dengan menggunakan pilihan kata yang tepat dan disampaikan dengan bahasa yang sopan dan halus.
- b. Penerimaan umpan balik, yaitu penerimaan tanggapan dari pesan atau isi pesan yang disampaikan.
- c. Berbagi informasi, yaitu memberikan informasi baik informasi kemajuan maupun permasalahan yang ada kepada rekan sekerja maupun pimpinan.
- d. Memberikan informasi tugas, yaitu menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas.

### 3. Indikator Komunikasi

Menurut Aulyadipo (2019:19) indikator komunikasi meliputi, yaitu sebagai berikut :

- a. Persepsi

Seorang komunikator yang cerdas harus dapat memprediksi apakah pesan-pesan yang akan disampaikannya dapat diterima oleh komunikan atau tidak. Bila prediksinya tepat, *audiens* akan dapat membaca dan menerima tanggapannya dengan benar.

- b. Ketepatan

Agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran, seseorang perlu mengekspesikan sesuatu sesuai dengan apa yang ada dalam kerangka berpikir mereka. Apabila hal itu diabaikan, yang muncul adalah kesalahan komunikasi (*miscommunications*).

- c. Pengendalian

Reaksi *audiens* dalam menerima pesan dapat membuat komunikator tertawa, menangis, bertindak, dan mengubah pikiran. Hal itu ditentukan oleh intensitas reaksi yang di lontarkan *audiens* terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator. Sebaliknya reaksi *audiens* bergantung pada berhasil tidaknya komunikator mengendalikan *audiensnya* saat melakukan komunikasi.

d. Keharmonisan

Komunikator yang baik tentu akan selalu dapat menjaga hubungan persahabatan yang baik dengan para *audiens* sehingga komunikasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuannya.

e. Mepermudah Umpan Balik

Agar pemberian umpan balik tersebut memberikan suatu manfaat yang cukup berarti, cara dan waktu penyampaiannya harus direncanakan dengan baik.

#### 4. Fungsi Komunikasi

Menurut Guna (2019:13) komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu adalah sebagai berikut :

a. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep-konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Orang yang tidak

pernah berkomunikasi dengan manusia bias dipastikan akan “tersesat,” karena tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Implisit dalam fungsi komunikasi sosial ini adalah fungsi komunikasi kultural. Para ilmuwan sosial mengakui bahwa budaya dan komunikasi itu mempunyai hubungan timbal balik. Budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, dan pada gilirannya komunikasi juga menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

b. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak langsung bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan non verbal. Perasaan sayang peuli, rindu, simpati, gembira, marah dan bimbang dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

c. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan untuk komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideology, atau agama mereka. Komunikasi ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan terdalam seseorang. Orang menziarahi makam Nabi Muhammad, bahkan menangis di dekatnya, untuk menunjukkan kecintaannya kepadanya. Para siswa yang menjadi

pasukan pengibar bendera merah putih, sering dengan berlinang air mata, dalam pelantikan mereka, untuk menunjukkan rasa cinta mereka kepada nusa dan bangsa, terlepas dari apakah kita setuju terhadap perilaku mereka.

#### d. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang berfungsi memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikannya akurat dan layak diketahui. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan tersebut. Komunikasi berfungsi sebagai instrument untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek, misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik memperoleh keuntungan material, ekonomi, dan politik. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding berbahasa asing ataupun keahlian

menulis. Kedua tujuan itu tentu berkaitan bahwa berbagai pengelolaan kesan itu dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan karier.

## 5. Faktor-Faktor Komunikasi

Menurut Sari (2020:26) mengatakan terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi komunikasi organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu sebagai berikut :

### a. Kepercayaan

Tingkat kepercayaan semua anggota organisasi sangat diperlukan untuk membuat komunikasi yang baik. Setiap anggota organisasi harus berusaha untuk mengurangi *gap* dan mempertahankan hubungan dalam organisasi agar kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas dapat terjalin dengan baik.

### b. Pembuatan Keputusan Bersama

Dalam setiap pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi lebih diutamakan untuk mengikuti setiap anggota organisasi. Setiap anggota diajak untuk berkomunikasi dan diberikan ruang bagi mereka untuk berpendapat. Dengan ruang tersebut akan memudahkan bagi anggota untuk berkonsultasi dan menyampaikan aspirasi mereka dalam setiap pengambilan keputusan.

### c. Kejujuran

Sikap kejujuran dan ketrebukaan dalam sebuah organisasi merupakan sebuah faktor penting dalam sebuah komunikasi. Hal

ini harus tertanam dalam setiap pribadi anggota untuk senantiasa berterus terang dan menyampaikan apa yang ada dalam fikiranya. Dengan tercapainya kejujuran maka mempermudah siklus komunikasi antar tiap anggota organisasi, baik itu berupa atasan kepada bawahan ataupun kepada tingkat yang sama.

d. Keterbukaan Dalam Komunikasi Kebawah

Untuk informasi yang bersifat umum seperti kondisi organisasi saat itu, tugas-tugas yang harus dilakukan oleh anggota ataupun kendala-kendala yang sedang terjadi merupakan salah satu hal yang harus disampaikan oleh seorang atasan kepada bawahan. Kecuali untuk beberapa informasi yang memang hanya seorang pemimpin saja yang boleh tahu atau disampaikan informasi tersebut akan membuat kinerja organisasi akan memburuk. Rencana-rencana yang akan dijalankan oleh organisasi juga merupakan informasi yang perlu disampaikan.

e. Mendengarkan Dalam Komunikasi Keatas

Setiap anggota organisasi dalam semua tingkat harus mendengarkan saran-saran ataupun laporan yang berkenaan dengan masalah yang sedang terjadi dalam organisasi dengan perasaan tanpa merendahkan dan pikiran terbuka

f. Perhatian-Perhatian Pada Tujuan-Tujuan Berknerja Tinggi

Setiap anggota dalam organisasi harus memperhatikan pentingnya komitmen dalam organisasi. Setiap tujuan-tujuan

yang terdapat dalam organisasi juga merupakan salah satu perhatian penting bagi seorang anggota organisasi. Untuk mewujudkannya anggota harus memperlihatkan tingginya komitmen mereka pada organisasi menghasilkan kualitas kinerja yang tinggi, dan juga perhatian kepada sesama anggota organisasi.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

#### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi dipandang sebagai suasana kerja atau organisasi, sikap dan interaksi pimpinan, karyawan, staf dan masyarakat pada umumnya. Hal tersebut juga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi meliputi banyak hal.

Menurut Anindita *et al* (2021:900) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas dan seringnya interaksi antara pengajar dan siswa, antara para pengajar sendiri, antara kepala organisasi dengan pengajar, antara kepala organisasi dengan siswa, antara staf organisasi dengan orang tua dan masyarakat luas. Sementara menurut Mindari (2019:657) Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (individu/ kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi.

Sedangkan menurut Asrunputri (2020:185) menjabarkan iklim organisasi sebagai perasaan dari karyawan dalam bekerja didalam suatu organisasi berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yan bekerja di organisasi tersebut yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan iklim organisasi adalah persepsi yang ada dalam anggota organisasi dan perasaan anggota organisasi mengenai elemen-elemen fundamental organisasi yang merefleksikan *consensus* sebagai kesepakatan antara anggota organisasi terkait elemen-elemen kunci organisasi yang terdiri atas sistem, praktik, dan gaya kepemimpinan.

## **2. Dimensi Iklim Organisasi**

Menurut Menurut Wirawan (2017:131) memberikan dimensi-dimensi iklim organisasi yakni sebagai berikut :

### **a. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merefleksikan perasaan organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa dalam pekerjaan mendapat kejelasan peran serta tanggung jawab secara baik. Struktur rendah jika anggota organisasi merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

### **b. Standar**

Standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.



c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka pemimpin diri sendiri sehingga tidak memerlukan keputusan yang dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

d. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

e. Dukungan

Dukungan berarti perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja.

f. Komitmen

Komitmen mengindikasikan perasaan beranggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### 3. Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan. Menurut Ichsani (2019:25) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

a. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat

menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

**b. Pembinaan Hubungan Komunikasi**

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

**c. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik**

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi.

**d. Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi**

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

**e. Kondisi Lingkungan**

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu

mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi.

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

#### **4. Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Dalam sebuah perusahaan, ada faktor-faktor yang dapat membentuk sebuah iklim organisasi. Menurut Hatmoko (2020:20) terdapat tujuh faktor yang dapat membentuk iklim organisasi pada suatu perusahaan yaitu sebagai berikut :

##### **a. Stuktur Organisasi**

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim organisasi. Hal ini dikarenakan setiap karyawan mempunyai minat dan bakat sendiri dalam melakukan suatu pekerjaan.

##### **b. Metode Pengarahan dan Pengasan Karyawan**

Metode yang digunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggungjawab mereka.

##### **c. Hakikat Hubungan Antar Individu dan Kelompok**

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkuliatas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

d. Pengaruh Timbal Balik Antara Atasan dan Bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

e. Hakikat Pekerjaan

Kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan dalam sebuah organisasi dapat menentukan hakikat hubungan diantara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

f. Luas Organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar, misalnya pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

g. Mutu Lingkungan Fisik

Mutu lingkungan fisik dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi iklim organisasi, dimana mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi setiap anggota didalamnya.

## 5. Pendekatan Iklim Organisasi

Menurut Hatmoko (2020:19) membagi pendekatan iklim organisasi kedalam tiga bagian yaitu sebagai berikut :

### 1. *Multiple Measurement – Organizational Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

### 2. *Perseptual Measurement – Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

### 3. *Perseptual Measurement – Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu

## 2.1.4 Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolah, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Sebab budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (pegawai/ guru/ dosen) dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan dalam suatu perusahaan.

Menurut Mandri *et al* (2018:424) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut. Sedangkan menurut Subhan dan Yusuf (2020:14) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah kehidupan organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam kesepakatan bersama.

Menurut Purnawati *et al* (2021:35) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi suatu karakter yang dapat mencerminkan cara melaksanakan sesuatu dalam organisasi.

Dapat disimpulkan dari ketiga teori di atas bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan norma-norma yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya

dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangannya.

## **2. Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Edison *et al* (2017:118) untuk menunjang kinerja sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut :

### **a. Kesadaran diri**

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

### **b. Keagresifan**

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

### **c. Kepribadian**

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan.

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

### **3. Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Edison *et al* (2017:127), fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/ perusahaan di mata publik/ pelanggan.
- b. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya
- c. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan
- d. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.



#### **4. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Menurut Utaminingsih (2014:36) memberikan penjelasan tentang fungsi budaya dalam satu organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan keterikatan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

#### **5. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Nurherdiansyah (2019:31) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

## **6. Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi menurut Nurherdiansyah (2019:32) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

## **7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terus berkembang seiring berjalannya waktu. Menurut Nurherdiansyah (2019:33) ada beberapa faktor yang berperan penting dalam mempengaruhi perkembangan sebuah budaya organisasi, diantaranya yaitu sebagai berikut :

### **a. Sejarah**

Alasan dan cara bagaimana organisasi ini awalnya terbentuk. Usia, filosofi dan nilai-nilai dari pemilik dan manajer senior akan mempengaruhi budaya yang terbentuk.

### **b. Teknologi dan Fungsi Utama**

Sifat bisnis organisasi dan fungsi utamanya memiliki pengaruh penting pada budaya. Ini termasuk jangkauan dan kualitas produk dan layanan yang diberikan, pentingnya reputasi dan jenis pelanggan. Fungsi utama dari lembaga akan menentukan sifat dari proses teknologi dan metode kerja, yang pada gilirannya juga mempengaruhi struktur dan budaya.

### **c. Strategi**

Organisasi harus memberikan perhatian pada tujuan di semua bidang utama operasinya. Kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan akan mempengaruhi budaya atau mungkin kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan itu sendiri dipengaruhi oleh budaya.

### **d. Ukuran Organisasi**

Organisasi yang besar biasanya memiliki struktur dan budaya organisasi yang lebih formal. Meningkatnya ukuran sebuah organisasi biasanya berdampak pada pemisahan departemen. Peningkatan ataupun penurunan ukuran dan tingkat pertumbuhan akan mempengaruhi jumlah anggota (karyawan) dalam sebuah organisasi, sehingga perubahan tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi struktur dan budaya organisasi.

e. Lokasi

Lokasi geografis dan karakteristik fisik dapat memiliki pengaruh besar pada budaya. Misalnya apakah perusahaan terletak di pedesaan yang tenang atau pusat kota yang sibuk sehingga dapat mempengaruhi jenis pelanggan dan karyawan yang dipekerjakan. Lokasi juga dapat mempengaruhi sifat layanan (program) yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

f. Manajemen dan Kepemimpinan

Eksekutif puncak dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap sifat budaya perusahaan. Akan tetapi, semua anggota staf membantu dalam membentuk budaya dominan yang ada di sebuah organisasi. Budaya juga ditentukan oleh sifat staf yang dipekerjakan dan sejauh mana mereka menerima filosofi manajemen dan kebijakan yang diterapkan.

g. Lingkungan.

Agar menjadi efektif, sebuah organisasi harus responsif terhadap pengaruh lingkungan eksternal.

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut Mokodompit (2016:16) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sementara menurut Ramdhani (2018:39) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya.

Sedangkan menurut Aulyadipo (2019:26) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas”.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan adalah sebagai berikut :

### **a. Pekerjaan Yang Menantang Secara Mental**

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### **b. *Reward* Yang Memadai**

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan,

tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

c. Kondisi Kerja *Yang* Mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega Yang Mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

### 3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

#### a. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

#### b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

#### c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

#### d. Perusahaan Dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

#### e. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

#### f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.



g. Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### 4. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu adalah sebagai berikut :

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju

kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa :

- 1) *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”*. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- 2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
- 3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama,

seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

a. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Menurut Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

1) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang

dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

## 2) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

## 3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

## **5. Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2018:310), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu adalah sebagai berikut :

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan.

b. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan

persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

e. *Komponen Genetik (Dispositional/Genetik Components)*

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

Dari kelima faktor tersebut sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua faktor saja, yaitu (a) faktor kerja (gaji yang bagus, aktivitas pekerjaan yang bervariasi) ; (b) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variable Diteliti dan Dimensinya	Metode Dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Anandita <i>et al</i> 2 (3). Tahun 2021. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada SMK Kreatif Hasbullah Bahrul Ulum.	Iklim Organisasi : a. Struktur organisasi b. Standar c. Tanggung jawab d. Penghargaan e. Dukungan f. Komitmen  Komunikasi : a. Bijaksana dan kesopanan b. Penerimaan umpan balik c. Berbagi informasi d. Memberikan informasi tugas  Kepuasan Kerja : a. Pekerjaan yang menantang secara mental	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif.  Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Iklim Organisasi dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kpeuasan Kerja

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. <i>Reward</i> yang memadai</li> <li>c. Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>d. Kolega yang mendukung</li> </ul>		
2.	<p>Mindari 1 (3). Tahun 2019. Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Akademik Kebidanan Pemerintah Kabupaten Muara Enim.</p>	<p>Komunikasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bijaksana dan kesopanan</li> <li>b. Penerimaan umpan balik</li> <li>c. Berbagi informasi</li> <li>d. Memberikan informasi tugas</li> </ul> <p>Iklim Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur organisasi</li> <li>b. Standar</li> <li>c. Tanggung jawab</li> <li>d. Penghargaan</li> <li>e. Dukungan</li> <li>f. Komitmen</li> </ul> <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebutuhan untuk Berprestasi</li> <li>b. Kebutuhan untuk berafiliasi</li> <li>c. Kebutuhan untuk berkuasa</li> </ul> <p>Gaya Kepemimpinan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan Otoriter</li> <li>b. Kepemimpinan Delegatif</li> </ul>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Iklim Organisasi, gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p>



		<p>c. Kepemimpinan Partisipatif</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</p> <p>b. <i>Reward</i> yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>		
3.	<p>Pramiti <i>et al</i> 9 (2). Tahun 2019. Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja.</p>	<p>Komunikasi :</p> <p>a. Umpan Balik</p> <p>b. Penyimpanan Tugas</p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Pelaksanaan Norma</p> <p>b. Pelaksanaan Nilai-Nilai</p> <p>c. Kepercayaan dan Filsafat</p> <p>d. Pelaksanaan Kodeetik</p> <p>e. Pelaksanaan Seremoni</p> <p>f. Sejarah Organisasi</p> <p>Lingkungan Kerja Fisik :</p> <p>a. Suhu Dalam Ruangan</p> <p>b. Kebisingan</p> <p>c. Penerangan</p> <p>d. Pertukaran Udara</p> <p>e. Pewarnaan</p> <p>f. Kebersihan</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>g. Keamanan</li> <li>h. Ruang Gerak</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Insentif</li> <li>b. Penghargaan</li> <li>c. Pengakuan</li> <li>d. Penilaian</li> </ul>		
4.	Rivaldo <i>et al</i> 1 (1). Tahun 2021. Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi, Komitmen, Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Damkar Pemko Batam.	<p>Stres Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyebab Fisik</li> <li>b. Beban Kerja</li> <li>c. Sifat Pekerjaan</li> <li>d. Kebebasan</li> <li>e. Kesulitan</li> </ul> <p>Komunikasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bijaksana dan kesopanan</li> <li>b. Penerimaan umpan balik</li> <li>c. Berbagi informasi</li> <li>d. Memberikan informasi tugas</li> </ul> <p>Komitmen Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen Efektif</li> <li>b. Komitmen Berkelanjutan</li> <li>c. Komitmen Normatif</li> </ul> <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebutuhan</li> <li>b. Dorongan</li> <li>c. Tujuan</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan yang</li> </ul>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Stres Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p>

		<p>menantang secara mental</p> <p>b. <i>Reward</i> yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>		
5.	Putra dan Adnyani 8 (4). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Ramada Bintang Bali.	<p>Komunikasi :</p> <p>a. Bijaksana dan kesopanan</p> <p>b. Penerimaan umpan balik</p> <p>c. Berbagi informasi</p> <p>d. Memberikan informasi tugas</p> <p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Pelaksanaan Norma</p> <p>b. Pelaksanaan Nilai-Nilai</p> <p>c. Kepercayaan dan Filsafat</p> <p>d. Pelaksanaan Kodeetik</p> <p>e. Pelaksanaan Seremoni</p> <p>f. Sejarah Organisasi</p> <p>Lingkungan Kerja Fisik :</p> <p>a. Suhu Dalam Ruangan</p> <p>b. Kebisingan</p> <p>c. Penerangan</p> <p>d. Pertukaran Udara</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.</p>

		<p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</li> <li>b. <i>Reward</i> yang memadai</li> <li>c. Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>d. Kolega yang mendukung</li> </ul>		
6.	<p>Arief 14 (10). Tahun 2020. Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>	<p>Komunikasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bijaksana dan kesopanan</li> <li>b. Penerimaan umpan balik</li> <li>c. Berbagi informasi</li> <li>d. Memberikan informasi tugas</li> </ul> <p>Iklim Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur organisasi</li> <li>b. Standar</li> <li>c. Tanggung jawab</li> <li>d. Penghargaan</li> <li>e. Dukungan</li> <li>f. Komitmen</li> </ul> <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebutuhan</li> <li>b. Dorongan</li> <li>c. Tujuan</li> </ul> <p>Kepemimpinan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan Organisasi</li> <li>b. Kepemimpinan Operasional</li> <li>c. Kepemimpinan Personal</li> </ul>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>

		<p>Kepuasan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pekerjaan yang menantang secara mental</li> <li><i>Reward</i> yang memadai</li> <li>Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>Kolega yang mendukung</li> </ol>		
7.	<p>Novitasari 1 (2). Tahun 2019. Pengaruh Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Non PNS Di Kantor Samsat Kebumen.</p>	<p>Dukungan Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penghargaan</li> <li>Pengembangan</li> <li>Kondisi Kerja</li> <li>Peduli Dengan Kesejahteraan Karyawan</li> </ol> <p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan Norma</li> <li>Pelaksanaan Nilai-Nilai</li> <li>Kepercayaan dan Filsafat</li> <li>Pelaksanaan Kodeetik</li> <li>Pelaksanaan Seremoni</li> <li>Sejarah Organisasi</li> </ol> <p>Iklim Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Struktur organisasi</li> <li>Standar</li> <li>Tanggung jawab</li> <li>Penghargaan</li> <li>Dukungan</li> </ol>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>

		<p>f. Komitmen</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</p> <p>b. <i>Reward</i> yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>		
8.	<p>Junianto dan Sabtohadji 12 (2). Tahun 2019. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Pelaksanaan Norma</p> <p>b. Pelaksanaan Nilai-Nilai</p> <p>c. Kepercayaan dan Filsafat</p> <p>d. Pelaksanaan Kodeetik</p> <p>e. Pelaksanaan Seremoni</p> <p>f. Sejarah Organisasi</p> <p>Lingkungan Organisasi :</p> <p>a. Struktual</p> <p>b. Kontekstual</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</p> <p>b. <i>Reward</i> yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah analisis jalur.</p>	<p>Lingkungan Kerja, Budaya Oraganisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dan Kepuasan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional</p>

		<p>Komitmen Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Komitmen Efektif</li> <li>Komitmen Berkelanjutan</li> <li>Komitmen Normatif</li> </ol>		
9.	<p>Ningsih dan Rijanti 13 (2). Tahun 2021. Pengaruh Kepribadian, <i>Work-life Balance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.</p>	<p>Kepribadian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Emotion stability</i></li> <li><i>Ekstapersion</i></li> <li><i>Agreeableness</i></li> </ol> <p><i>Work-life Balance</i> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Satisfaction balance</i></li> <li><i>Time balance</i></li> <li><i>Involvement balance</i></li> </ol> <p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Outcome orientation</i></li> <li><i>Inovation and risk taking</i></li> <li><i>Team orientation</i></li> <li><i>Attention to detail</i></li> <li><i>People orientation</i></li> <li><i>Aggressivenes</i></li> <li><i>Stability</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pekerjaan itu sendiri</li> <li>Gaji</li> <li>Promosi</li> <li>Pengawasan</li> <li>Rekan Kerja</li> </ol>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Kepribadian, <i>Work-life Balance</i>, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

10.	<p>Sasuwe <i>et al</i> 6 (4). Tahun 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado.</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan Norma</li> <li>Pelaksanaan Nilai-Nilai</li> <li>Kepercayaan dan Filsafat</li> <li>Pelaksanaan Kodeetik</li> <li>Pelaksanaan Seremoni</li> <li>Sejarah Organisasi</li> </ol> <p>Stres Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyebab Fisik</li> <li>Beban Kerja</li> <li>Sifat Pekerjaan</li> <li>Kebebasan</li> <li>Kesulitan</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pekerjaan itu sendiri</li> <li>Gaji</li> <li>Promosi</li> <li>Pengawasan</li> <li>Rekan Kerja</li> </ol> <p>Produktivitas Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>knowledge</i></li> <li><i>skill</i></li> <li><i>abilities</i></li> <li><i>attitude</i></li> <li><i>behaviors</i></li> </ol>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif.</p> <p>Teknik analisa data pada penelitian ini adalah analisis jalur.</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja, Stress Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja</p>
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

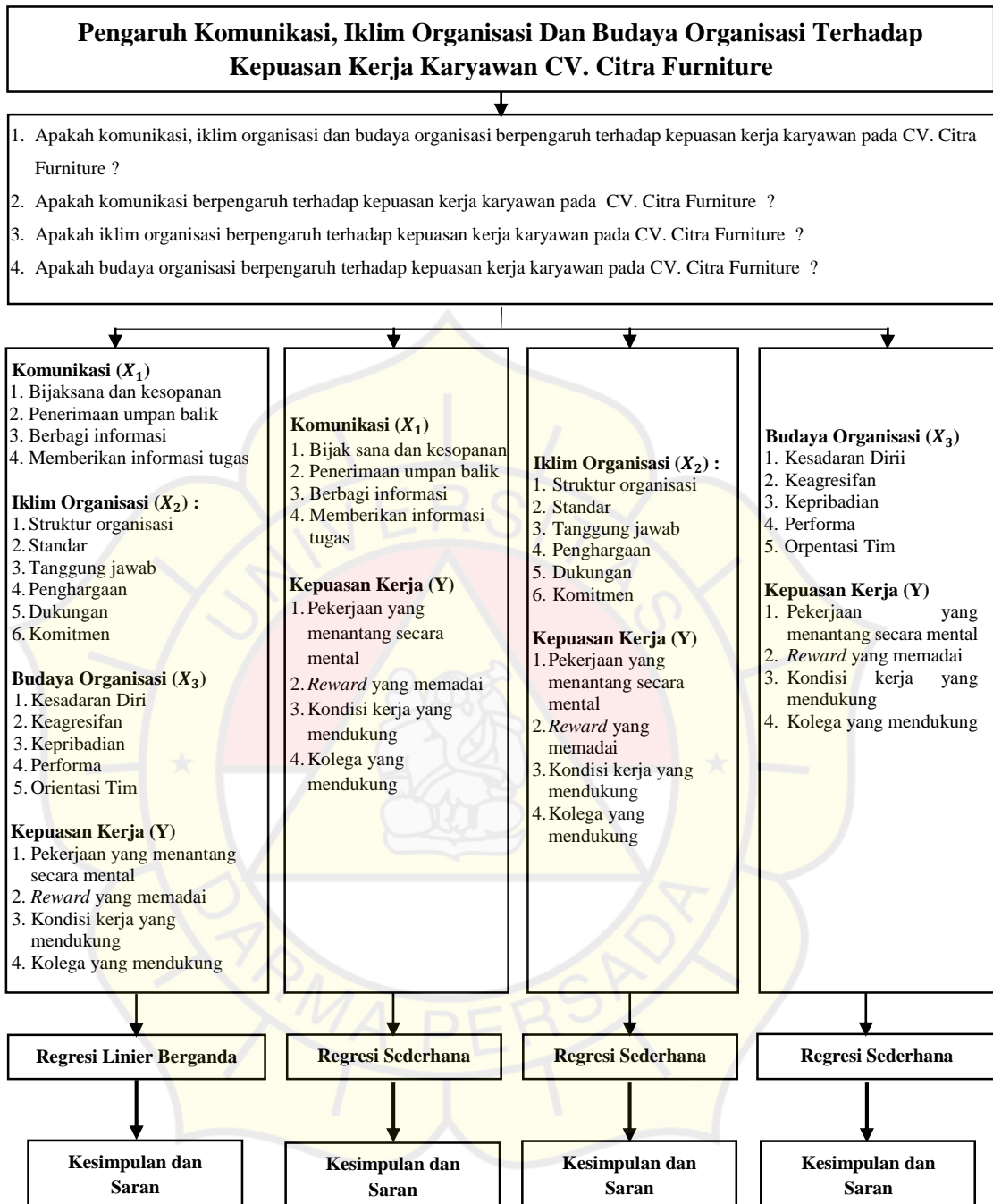
### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan



pada CV. Citra Furniture maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :





**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu adalah sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi, iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Citra Furniture ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara komunikasi (X1), iklim organisasi (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

Ha: Terdapat pengaruh antara komunikasi (X1), iklim organisasi (X2) dan , budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture.

2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Citra Furniture ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara komunikasi (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

Ha: Terdapat pengaruh antara komunikasi (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Citra Furniture ?

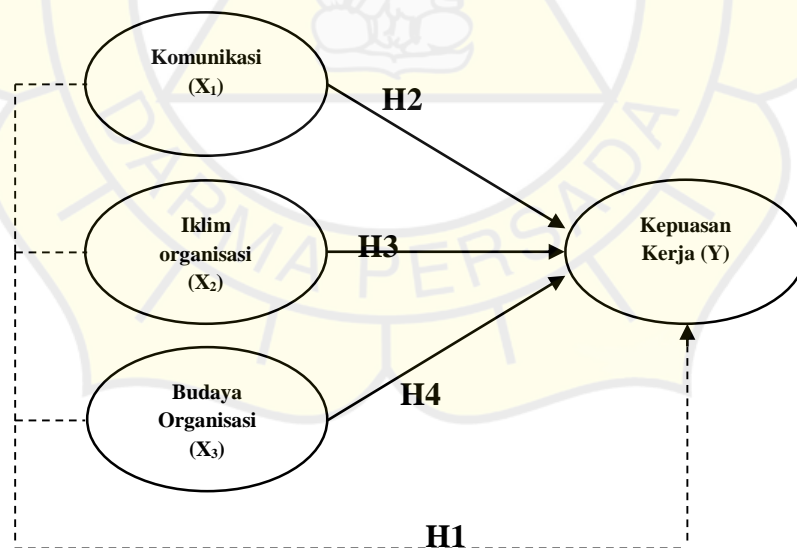
Ho: Tidak ada pengaruh antara iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

Ha: Terdapat pengaruh antara iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Citra Furniture ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture .

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada CV. Citra Furniture.



**Gambar 2.2**

### **Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni komunikasi (X<sub>1</sub>), iklim

organisasi ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja ( $Y$ ). Terlihat antara hubungan yakni komunikasi ( $X_1$ ), iklim organisasi ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) secara parsial menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + bX$ . Sedangkan secara simultan menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .

