

## **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 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.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia 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**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

### **c. Pengarahan (*Direncting*)**

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolahan, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Sebab budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan pelaku 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.

Menurut Yunus *et al* (2021:142) berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai suatu poladari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau

menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Firanti *et al* (2021:16) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan secara bersama kemudian mempersatukan anggota pada suatu organisasi dan penyatuan anggota organisasi dibawah norma perilaku serta aturan yang sudah di tetapkan di dalam organisasi. Sedangkan menurut Marlinah dan Azwina (2020:96) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Disimpulkan 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 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. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang di pahami, dijiwai dan di praktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Adapun indikator budaya organisasi menurut Margolang (2017:29) yaitu sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan.
- b. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil di bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang di gunakan untuk meraih hasil tersebut.

- c. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasam.
- d. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya sebaik-baiknya. Budaya yang kuat akan membantu oraganisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses instalisasi budaya menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

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

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



Menurut Ardila E dan Suryalena (2019:4) mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

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

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 yang diterapkan, 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 Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Risal (2020:26) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu adalah sebagai berikut :

a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan -aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara - cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik – teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

c. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok - kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja, dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang - kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

## 2.1.4 Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada umumnya berupa kenaikan karir secara vertical dari suatu jenjang pekerjaan tertentu kejenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu. Pengembangan karir dapat digambarkan sebagai acuan dari keberhasilan seorang karyawan dalam mengelola pekerjaannya. Peningkatan yang dialami oleh karyawan dapat dikatakan sebagai pengembangan diri dari karyawan tersebut, sebaliknya penurunan yang dialami karyawan dampak berdampak negatif bagi keberhasilan seorang karyawan didalam pekerjaannya.

Menurut Krisdayani dan Kusumayadi (2021:86) pengembangan karir adalah perpindahan yang memperbesar tanggungjawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar. Sedangkan menurut Effendi (2019:14) pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai untuk mencapai kemajuan karier yang direncanakan.

## **2. Dimensi Pengembangan Karir**

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Menurut Sinambela (2018:291) berpendapat bahwa terdapat tujuh dimensi yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yaitu :

### **a. Prestasi Kerja Memuaskan**

Tolak ukur pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

### **b. Pengenalan Oleh Pihak Lain**

Hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

c. Kesetiaan Pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Dukungan Para Bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

e. Kesempatan Untuk Tumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

### **3. Tujuan Pengembangan Karir**

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari padanya, baik organisasi, para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang



dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Effendi (2019:15) tujuan pengembangan karir yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan kepastian arah pada karir karyawan yang dalam kiprahnya dilingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan-karyawan yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

#### **4. Manfaat Pengembangan Karir**

Sedangkan menurut Erdiansyah (2019:26) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, adalah sebagai berikut :

- a. Pengembangan karir memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.

- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas dikalangan karyawan.
- c. Dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- d. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga profesional.
- e. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

### **5. Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Effendi (2019:16) ada 4 yaitu :

- a. Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

- b. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

c. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

d. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yangterkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir.

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

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

Kepuasan kerja bukan hanya tentang seberapa baik kinerja karyawan dalam bekerja atau seberapa baik karyawan bekerja melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir dan lain-lain.

Menurut Aprillina dan Razak (2021:14) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Menurut Ardila E dan Suryalena (2019:5) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Sementara menurut Faronsyah (2020:115) menyatakan kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat rasa puas individu bahwa

mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.”

Dari beberapa definisi diatas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2018:324) berpendapat bahwa ada empat dimensi dari kepuasan kerja, yaitu 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 terlampaui 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 Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja bagi sebagian individu. Menurut Putri (2018:73) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Upah

Upah adalah faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi berperan dalam memberikan tingkat atas perlu kepuasan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan untuk desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan utama.

c. Promosi

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai manfaat yang menyertai.

d. Supervisi

Pengawasan adalah satu lagi sumber secara moderat penting dari kepuasan kerja.

e. Kelompok kerja

Sifat dari kelompok kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Ramah, rekan kerja kooperatif adalah sumber sederhana kepuasan kerja kepada karyawan individu.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja.



#### 4. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:310) terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu :

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**

| <b>NO</b> | <b>Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian</b>  | <b>Variabel yang diteliti dan dimensinya</b>   | <b>Metode dan Alat Analisa</b>  | <b>Hasil Penelitian</b>  |
|-----------|--|--|---|--|
| 1.        | Ardila E dan Suryalena 6 (2). Tahun 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan (Studi Pada Karyawan Tjokro Hotel Pekanbaru). | Budaya Organisasi :<br>a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.<br>b. Perhatian terhadap detail.<br>c. Berorientasi terhadap hasil.<br>d. Berorientasi kepada manusia.<br>e. Berorientasi pada tim.<br>f. Agresivitas.<br>g. Stabilitas.<br><br>Iklim Organisasi :<br>a. Struktur organisasi.<br>b. Standar.<br>c. Tanggung jawab.<br>d. Penghargaan.<br>e. Dukungan. | Metode Penelitian :<br>Kuantitatif.<br><br>Alat Analisa :<br>Regresi Linier Berganda. | Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. |

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
|    |  | <p>f. Komitmen.</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri.</p> <p>b. Gaji atau upah</p> <p>c. Kesempatan promosi.</p> <p>d. Pengawasan.</p> <p>e. Rekan kerja.</p> <p>f. Kondisi kerja.</p>   |   |  |
| 2. | <p>Gandi <i>et al</i> 6 (1). Tahun 2018. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu.</p> | <p>Pengembangan Karir :</p> <p>a. Perencanaan karir.</p> <p>b. Manajemen karir.</p> <p>Iklim Organisasi :</p> <p>a. Struktur organisasi.</p> <p>b. Standar.</p> <p>c. Tanggung jawab.</p> <p>d. Penghargaan.</p> <p>e. Dukungan.</p> <p>f. Komitmen.</p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri.</p> <p>b. Gaji.</p> <p>c. Promosi.</p> <p>d. Supervisi.</p> <p>e. Rekan kerja.</p> <p>f. Lingkungan kerja.</p> | <p>Metode Penelitian : Kuantitatif dengan Asosiatif.</p> <p>Alat Analisa : Regresi Linier Berganda.</p> | <p>Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</p> |
| 3. | <p>Hariyono <i>et al</i> 4 (1). Tahun 2021. Pengaruh</p>   | <p>Budaya Organisasi :</p>  | <p>Metode Penelitian :</p>  | <p>Budaya Organisasi</p>   |

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
|    | <p>Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Personil Porli Pada Kepolisian Sektor Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin.</p> | <p>a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.<br/> b. Perhatian terhadap detail.<br/> c. Berorientasi terhadap hasil.<br/> d. Berorientasi kepada manusia.<br/> e. Berorientasi pada tim.<br/> f. Agresivitas.<br/> g. Stabilitas.</p> <p>Iklim Organisasi :<br/> a. Struktur organisasi.<br/> b. Standar.<br/> c. Tanggung jawab.<br/> d. Penghargaan.<br/> e. Dukungan.<br/> f. Komitmen.</p> <p>Kepuasan Kerja :<br/> a. Pekerjaan itu sendiri.<br/> b. Gaji atau upah.<br/> c. Kesempatan promosi.<br/> d. Pengawasan.<br/> e. Rekan kerja.<br/> f. Kondisi kerja.</p> | <p>Kuantitatif dengan Korelasi.</p> <p>Alat Analisa :<br/> <i>Partial Least Square</i> (PLS).</p> | <p>dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> |
| 4. | Oktriwani dan Kasmirudin (2017). Tahun 2017.   | Pengembangan Karir :  | Metode Penelitian :   | Pengembangan Karir dan   |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  | <p>Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Alpha Hotel Pekanbaru).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki prestasi kerja.</li> <li>b. Aspek eksposur.</li> <li>c. Jaringan kerja.</li> <li>d. Pengunduran diri terbuka.</li> <li>e. Kesetiaan terhadap organisasi.</li> <li>f. Pembimbing dan sponsor.</li> <li>g. Adanya teman kerja atau bawahan yang berprestasi.</li> <li>h. Adanya peluang untuk tumbuh.</li> <li>i. Adanya peningkatan pengalaman.</li> </ul> <p>Iklim Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penempatan struktur.</li> <li>b. Penempatan standar kerja.</li> <li>c. Tanggung jawab</li> <li>d. Penghargaan.</li> <li>e. Dukungan.</li> <li>f. Komitmen kerja.</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Moral kerja.</li> <li>b. Disiplin</li> </ul> | <p>Kuantitatif.</p> <p>Alat Analisa :<br/>Regresi Linier Berganda.</p> | <p>Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p> |
|--|---|---|--|---|

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
|    |  | kerja.<br>c. Prestasi kerja.  |   |  |
| 5. | Silmia <i>et al</i> 8 (2). Tahun 2020. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakulir (JNE) Cabang Sukabumi.   | Iklim Organisasi :<br>a. Tanggung jawab.<br>b. Identitas.<br>c. Kehangatan.<br>d. Dukungan.<br>e. Konflik.<br><br>Kepuasan Kerja :<br>a. Pekerjaan itu sendiri.<br>b. Gaji.<br>c. Pengawasan.<br>d. Rekan kerja.  | Metode Penelitian :<br>Kuantitatif.<br><br>Alat Analisa :<br>Regresi Sederhana. | Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.  |
| 6. | Yunus <i>et al</i> 8 (2). Tahun 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Kabupaten Sumenep. | Budaya Organisasi :<br>a. Inovasi dan pengambilan resiko.<br>b. Perhatian dan rincian.<br>c. Orientasi pada hasil.<br>d. Orientasi pada orang.<br>e. Orientasi pada tim.<br>f. Agresivitas.<br><br>Pengembangan Karir :<br>a. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.<br>b. Loyalitas.<br>c. Potensi dan keahlian | Metode Penelitian :<br>Kuantitatif.<br><br>Alat Analisa :<br>Regresi Sederhana. | Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja |

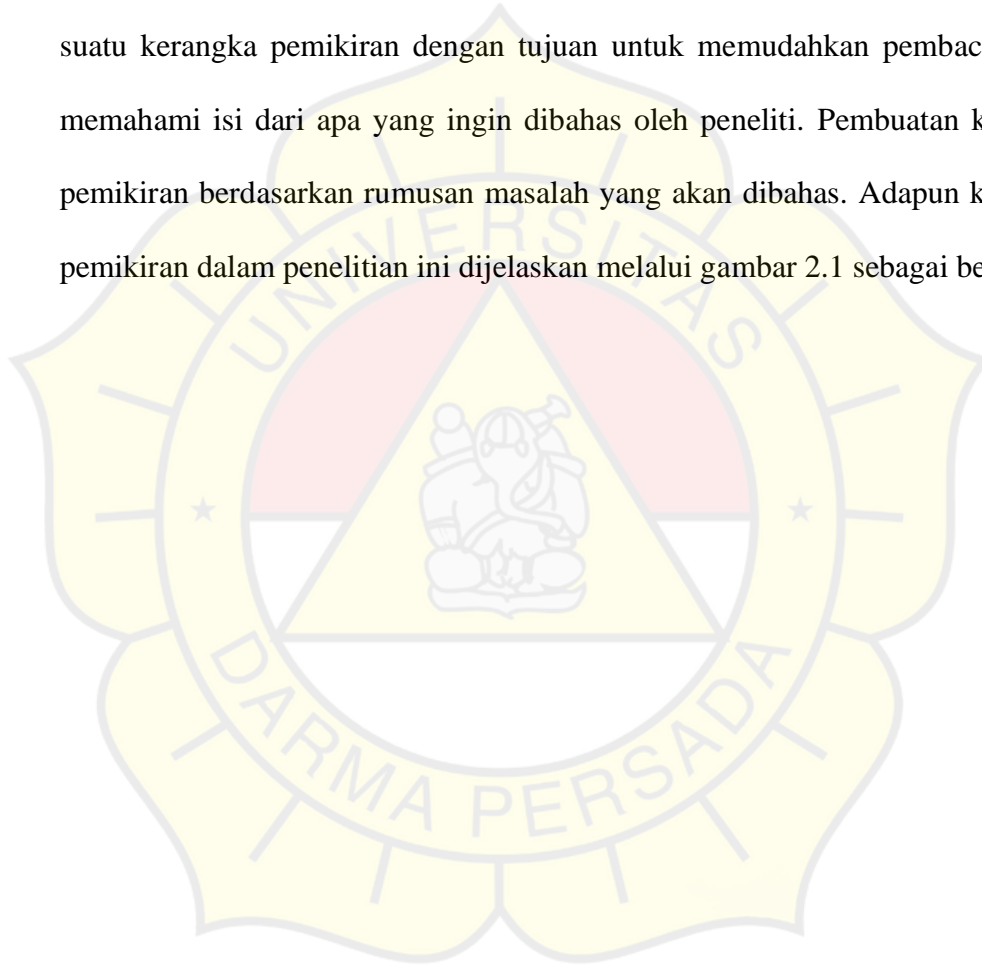
|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | <p>pegawai.</p> <p>d. Iklim kerja yang positif.</p> <p>e. Memperkuat pelaksanaan organisasi.</p> <p>Motivasi Kerja :</p> <p>a. Supervisi dan atasan.</p> <p>b. Peluang untuk maju.</p> <p>c. Kesempatan untuk pengembangan karir.</p> <p>d. Pengakuan atas prestasi kerja.</p> <p>e. Hubungan antar pimpinan dan bawahan terjalin baik.</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Kesempatan untuk maju.</p> <p>b. Keamanan kerja.</p> <p>c. Gaji.</p> <p>d. Manajemen kerja.</p> <p>e. Pengawasan</p> <p>f. Komunikasi.</p> <p>g. Aspek sosial dalam pekerjaan.</p> <p>h. Fasilitas.</p> |  |  |
|--|--|---|--|--|

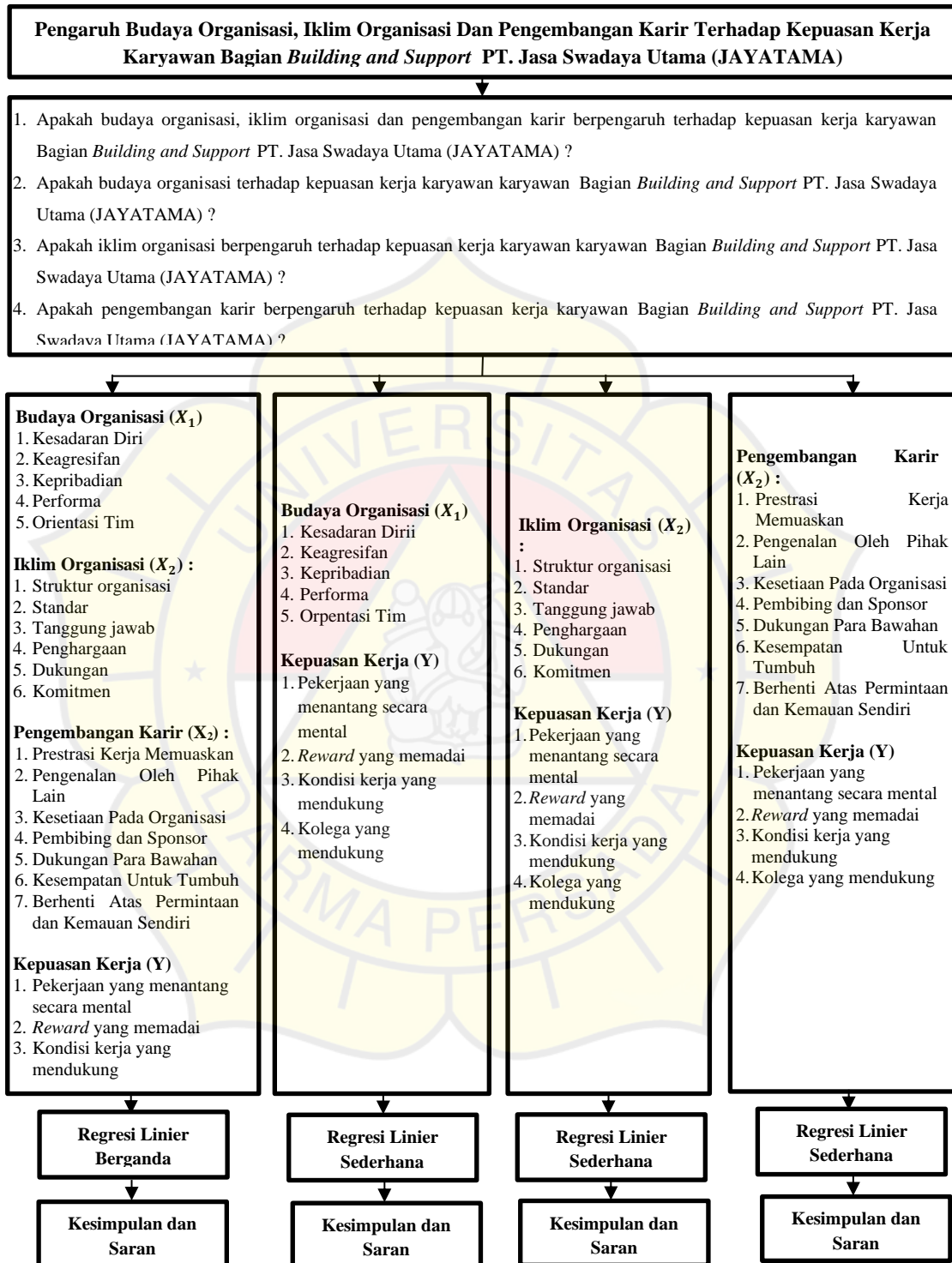
Sumber : Data diolah peneliti, 2022



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan tentang pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA) 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 budaya organisasi, iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA) ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA) ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA) ?

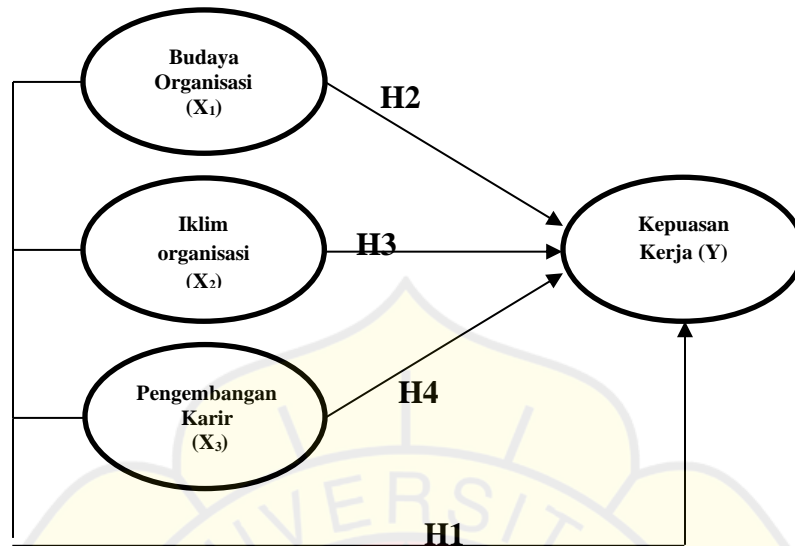
Ho: Tidak ada pengaruh antara iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

Ha: Terdapat pengaruh antara iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA) ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).

Ha: Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) Bagian *Building and Support* PT. Jasa Swadaya Utama (JAYATAMA).



**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan hubungan variabel, terdapat tiga variabel independen budaya organisasi (X<sub>1</sub>), iklim organisasi (X<sub>2</sub>), pengembangan karir (X<sub>3</sub>) dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y). Dimana budaya organisasi (X<sub>1</sub>), iklim organisasi (X<sub>2</sub>) dan pengembangan karir (X<sub>3</sub>) mempengaruhi kepuasan kerja (Y). H<sub>1</sub> budaya organisasi (X<sub>1</sub>), iklim organisasi (X<sub>2</sub>) dan pengembangan karir (X<sub>3</sub>) mempengaruhi kepuasan kerja (Y), yaitu H<sub>1</sub> menjelaskan semua variabel independen (X<sub>1</sub>,X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y), H<sub>2</sub> menjelaskan variabel independen X<sub>1</sub> berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (Y), H<sub>3</sub> menjelaskan variabel independen X<sub>2</sub> berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (Y), dan yang terakhir ada H<sub>4</sub> yaitu variabel independent X<sub>3</sub> berpengaruh secara parsial terhadap variabel (Y).