

## **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 (MSDM) merupakan bagian dari manajemen yang mengelola sumber daya manusia. Sebagai salah satu asset penting dari suatu organisasi atau perusahaan maka sumber daya manusia perlu dikelola sehingga menghasilkan tenaga kerja yang professional dan berkompeten dan dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan factor penentu dalam suatu organisasi atau perusahaan, apapun bentuk serta tujuannya organisasi dibentuk berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan Bersama dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia.

Menurut Hasibuan dalam Larasati (2018:6) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peran karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Elbadiansyah (2019:3) Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk mengatur manusia dalam organisasi atau perusahaan, karena manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam roda organisasi yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Menurut

Simamora dalam Sinabela (2018:7) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bedasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengelola bagaimana hubungan serta peran sumber daya manusia yang harus diberdayakan secara maksimal, efektif, dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan Bersama yang telah ditetapkan.

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

Menurut Ajabar (2020:6) terdapat dua fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

### **a. Fungsi Manajerial**

#### **1) Perencanaan (*Planning*)**

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu memberikan perhatian untuk fungsi perencanaan.

#### **2) Pengorganisasian (*Organizing*)**

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan Bersama. Setelah rangkaian tindakan disusun, maka akan ditetapkan organisasi atau perusahaan dan karyawannya untuk melaksanakannya.

#### **3) Pengawasan (*Actuating*)**

Untuk melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila tidak sesuai dengan rencana maka akan di ambil Tindakan atau penyusunan rencana Kembali

untuk penyesuaian yang di perlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Sebagai fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan berjalan, khususnya dibidang tenaga kerja yang telah dicapai.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan sumber daya manusia untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan Bersama. Pengadaan sumber daya manusia ini menjadi tanggung jawab divisi SDM.

2) Pengembangan SDM

Karyawan harus dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

3) Kompensasi/Balas Jasa

Balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 4) Pengintegrasian Karyawan

Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, mogok kerja, sabotase dan lain-lain. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap karyawan.

### 2.1.2 Motivasi kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu usaha yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan apa yang diinginkannya, tetapi motivasi merupakan daya dorong seseorang karena perilakunya berorientasi pada tujuan dan cenderung didorong oleh keinginan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Beberapa pengertian motivasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2021:11) motivasi memberikan daya dorong untuk merangsang semangat kerja, sehingga menyatu dalam segala upaya untuk bekerja yang ada dalam diri manusia dan dapat dikembangkan oleh diri sendiri atau berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi hasil kinerja secara efektif. Sedangkan menurut Nurjaya (2021:68) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Busro (2018:50) mendefinisikan

motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat kita simpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal untuk mengambil tindakan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diberikan.

## **2. Dimensi Motivasi Kerja**

Menurut Busro (2018:65) terdapat tiga dimensi motivasi yaitu :

### **1. Kebutuhan akan berprestasi**

Mencakup prestasi baik, mengembangkan kreatifitas, Upaya untuk tidak ketinggalan pegawai lainnya dan upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja.

### **2. Kebutuhan akan berafiliasi**

Mencakup semangat kerja, semangat mematuhi segala aturan yang ada dan menghormati pimpinan dan sesama karyawan.

### **3. Kebutuhan akan kekuasaan**

Mencakup berusaha agar dihargai, Upaya untuk tidak diremehkan, mendapatkan posisi kerja yang diinginkan..

## **3. Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan dalam Kurniasari (2018:32) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut :

### **a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan**

- b. Mendorong semangat kerja karyawan
- c. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Menumbuhkan sikap tanggung jawab
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Mengefektikan pengadaan karyawan
- i. Meningkatkan Kesejahteraan karyawan
- j. Meningkatkan kinerja karyawan
- k. Efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku.

#### **4. Fungsi Motivasi Kerja**

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

- a. Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang ingin dicapai sehingga motivasi dapat memberikana arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- b. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

- c. Mendorong manusia untuk berbuat. Motivasi dalam hal ini merupakan roda penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan .

## 5. Jenis – Jenis Motivasi

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

- a. *Intrinsic motivation* adalah individu melakukan sesuatu untuk tujuan dan kepentingan diri sendiri karena adanya ketertarikan dan menikmati hal tersebut.
- b. *Extrinsic motivation* adalah karyawan melakukan sesuatu alasan instrumental.

## 6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

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

- a. Karakteristik Individu

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

b. Karakteristik pekerjaan

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

c. Karakteristik Situasi Kerja

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

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.



Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penentuan kompensasi bagi karyawan. Didalam organisasi modern dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi finansial dan jasa-jasa tak berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Kompensasi merupakan salah satu variable yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga organisasi atau perusahaan harus menerapkan system kompensasi dengan mempertimbangkan kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan. Dengan terakomodasinya kepentingan karyawan ini maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi mereka yang selanjutnya akan mempengaruhi motivasi untuk bekerja secara produktif dan efisien.

Menurut Ariandi (2018:84) Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja pada perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dikatakan sebuah bentuk balas jasa yang diberikan untuk karyawan dalam perusahaan. Besarnya kompensasi

yang diberikan perusahaan pun tergantung pada kinerja karyawan tersebut.

## 2. Dimensi Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dan kompensasi merupakan bentuk seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada suatu perusahaan. Berikut ini dimensi dari kompensasi menurut Badriyah (2019:164) yaitu

### a. Kompensasi keuangan (langsung)

Kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan diterima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, bonus, komisi.

#### 1) Gaji

Merupakan balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

#### 2) Bonus

Merupakan suatu bentuk insentif yang bertujuan untuk memotivasi kinerja karyawan dalam jangka pendek.

#### 3) Insentif

Merupakan tambahan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas strander.

b. Kompensasi bukan keuangan ( tidak langsung)

Kompensasi berupa balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas. Kompensasi bukan keuangan merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan karena diperlakukan sebagai upaya menciptakan kondisi dan budaya organisasi yang menyenangkan seperti cuti, tunjangan hari raya, dana pension, tunjangan hari tua, tunjangan Kesehatan, rekreasi dan fasilitas lainnya.

**3. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Beberapa faktor yang mengarah kepada pemberian kompensasi menurut Sinambela (2018:234) yaitu :

a. Produktivitas

Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar, Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi.

c. Ketersediaan untuk membayar

Ketersediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

d. Supply dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja dipasar kerja akan mempengaruhi system pemberian kompensasi

e. Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat karyawan, atau serikat buruh akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak dan wajar.

f. Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan merupakan sorotan tajam, karena kebijakan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi system pemberian kompensasi bagi perusahaan .

Misalnya UU Cipta kerja dan peraturan pengupahan.

#### 4. Tujuan Kompensasi

Pada dasarnya tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawannya.

b. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi dan diantara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan serta prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik akan membuat karyawan betah sehingga akan mengurangi tingkat keluarnya karyawan.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan maka perusahaan akan memiliki banyak alternatif dalam memilih karyawan yang bermutu tinggi diantara pelamar atau calon karyawan yang ada.

e. Pengendalian biaya

Dengan memberikan kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin banyaknya pelamar yang keluar kerja, hal ini berarti penghematan biaya.

f. Memenuhi peraturan yang berlaku

Sistem administrasi kompensasi yang baik akan mengadaptasi peraturan perundangan yang berlaku, sehingga akan menghindari adanya gugatan dari pihak karyawan, maupun pihak eksternal lainnya.

## 2.1.4 Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi akan memiliki berbagai karakteristik tersendiri baik secara aturan, manajemen, serta system dalam menjalankan aktivitasnya, hal ini akan tercermin salah satunya dari membaurnya berbagai latar belakang dan perilaku serta unsur-unsur dalam organisasi atau perusahaan tersebut terutama unsur sumber daya manusianya sebagai unsur vital pelaksana. Dari keberagaman latar belakang dan budaya tersebut yang akhirnya akan menjadi sebagai budaya organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Moorhead (2017:27) bahwa budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai Bersama yang dapat diterima maupun tidak. Nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan sarana simbolik

Sedangkan menurut Nirman (2018:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai suatu system makna yang memiliki Bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu asumsi bagi suatu kelompok tertentu dengan tujuan untuk berusaha mencari solusi agar mampu mengadaptasi pada berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal organisasi, sehingga budaya organisasi bisa menjadi bahan pertimbangan dalam bertindak.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Fattah (2017:28) terdapat empat fungsi budaya organisasi yaitu :

a. *Organizational Identity*

Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Identitas ini diberikan kepada karyawan dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

b. *Facilitate collective commitment*

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

c. *Social system stability*

Mempromosikan stabilitas system sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung serta perubahan dikelola dengan efektif dan efisien.

### 3. Dimensi Budaya Organisasi

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

a. Kesadaran diri

Karyawan perusahaan dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan pelayanan yang baik.

b. Keagresifan

Karyawan perusahaan menetapkan tujuan yang menantang tetapi harus realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategis untuk mencapai tujuan tersebut dengan antusias.

c. Kepribadian

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

d. Performa

Karyawan perusahaan harus memiliki nilai kreativitas, berkualitas dan efisien.

e. Orientasi tim

Karyawan perusahaan harus 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.

#### 4. Komponen Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Pendapat Jason A. Colquitt, dalam Wibowo (2016:42) terdapat tiga komponen utama budaya organisasi yaitu :

a. *Observable Artifacts*

Observable artifacts adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan karyawan. Observable artifacts memberikan signal yang menginterpretasikan karyawan untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari saat bekerja.

b. *Expoused values*

Expoused values adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. Expoused values dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk karyawan oleh eksekutif dan manajer.

c. *Basic Understanding Assumptions*

Basic understanding assumptions adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana karyawan sekedar

bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana kegiatan suatu organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap karyawan saat berkunjung.

## **5. Indikator Budaya Organisasi**

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Dalam hal ini PT. Blue Bird Tbk memiliki indikator yang telah ditetapkan sebagai berikut :

### **a. Nilai Integritas**

Merupakan berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

### **b. Nilai Profesionalisme**

Merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

c. Nilai Sinergi

Merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.

d. Nilai Pelayanan

Merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

e. Nilai Kesempurnaan

Merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Dapat dilihat bahwa indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya.

## 2.1.5 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja sendiri berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Menurut Robbins (2017:170) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Prasetyowati (2018:26) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang penting yang dimiliki oleh setiap individu di dalam bekerja. Setiap individu juga memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan seseorang terhadap pekerjaannya.

## 2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada tiga dimensi dari kepuasan kerja, yaitu :

### a. Pekerjaan yang menantang secara mental

Pegawai sangat cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk 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 akan membuat frustrasi dan akan merasa gagal. Dibawah kondisi menantang, sebagian dari pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### b. Reward yang memadai

Kecenderungan dari setiap pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan serta kebijakan dari promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja merasa bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja itu mencari uang, sebab itu promosi menjadi alternatif lain dari kepuasan kerja.

### c. Kondisi kerja yang mendukung

Perhatian dari pekerja terhadap lingkungan kerja, baik dari segi kenyamanan maupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan

pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja akan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Karyawan biasanya cenderung bekerja di lokasi yang dekat dari rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

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

- a. Kesempatan Untuk Maju Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan Kerja Faktor ini disebut dengan penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawannya sendiri. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan atau pegawai saat bekerja.
- c. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jangan 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 sangat buruk dapat mengakibatkan absensi dan turn over.

- f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Susah dan mudahnya serta adanya kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi Kerja Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan Merupakan salah satu sikap yang susah digambarkan namun dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya dalam bekerja.
- i. Fasilitas Fasilitas dari rumahsakit, cuti, dana pensiun merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **4. Dampak Ketidakpuasan kerja**

Menurut Robbins (2017:210) tanggapan dari karyawan maupun pegawai atas ketidakpuasan kerja adalah :

- a. Keluar : Mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. Suara : Secara aktif serta konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan kebaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- c. Kesetiaan : Secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi yang membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritikan

dari eksternal dan mempercayai organisasi manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

- d. Pengabaian : Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi yang memburuk, termasuk dengan absensi atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.
- e.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis, sebagai berikut :

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

No .	Nama peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil Penelitian
1.	Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening <i>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah</i> E-ISSN : 2599-	<b>Etika Kerja :</b> a. Bertanggungjawab b. Kerja yang positif c. Disiplin kerja d. Tekun e. Pendidikan  <b>Budaya Organisasi :</b> a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhatian c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim	Metode Kuantitatif  Alat Analisa : Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, bebankerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



No .	Nama peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil Penelitian
	3410 P-ISSN : 2614-3259 Vol. 5 No.1 Tahun : 2022	f. Keagresifan g. Kemantapan  <b>Beban Kerja :</b> a. Target yang harus dicapai b. Kondisi pekerjaan c. Standar pekerjaan  <b>Kinerja :</b> a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Dapat tidaknya diandalkan d. Sikap e. Efektifitas f. Tanggung jawab g. Disiplin h. Inisiatif  <b>Kepuasan Kerja :</b> a. Pekerjaan itusendiri b. Gaji c. Promosi d. Supervise e. Rekan kerja f. Kondisi Kerja		
2.	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember Jurnal Penelitian Ipteks P-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 Vol. 4 No.1 Tahun : 2019	<b>Motivasi Kerja :</b> a. Kebutuhan fisik b. Kebutuhan rasa aman c. Kebutuhan sosial d. Kebutuhan akan penghargaan e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan  <b>Lingkungan Kerja :</b> a. Penerangan b. Keamanan Kerja c. Kondisi Kerja d. Hubungan antara karyawan dan pimpinan e. Penggunaan warna	Metode : Kuantitatif  Alat Analisa : Analisis Regresi Linear Sederhana	Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No .	Nama peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil Penelitian
		<p><b>Budaya Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas</li> <li>Jujur dalam bekerja</li> <li>Komitmen kerja</li> <li>Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> <li>Mampu bekerjasama dengan rekan kerja</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kerapian pekerjaan</li> <li>Ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>Kualitas</li> <li>Pekerjaan Kuantitas pekerjaan</li> <li>Pengetahuan kerja</li> </ol>		
3.	<p>Putu Diah Adriyani, I Gusti Ayu Manuati Dewi</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Keraton Jimbaran Beach Resort Bali E-Jurnal Manajemen, Vol.9 No. 10 2020. ISSN :2302-8912</p>	<p><b>Motivasi Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kebutuhan akan kekuasaan</li> <li>Kebutuhan untuk berprestasi</li> <li>Kebutuhan akan afiliasi</li> </ol> <p><b>Stres Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Beban kerja</li> <li>Tekanan atau Desakan waktu</li> <li>Bentuk perubahan dalam organisasi</li> </ol> <p><b>Kepuasan Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pekerjaan itu sendiri</li> <li>Gaji dan Promosi</li> <li>Supervisi</li> </ol>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan stress kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Keraton Jimbaran Beach Resort Bali.</p>
	<p>Anugerah Iroth, Victor P.K. Lengkong, Lucky O.H. Dotulong</p>	<p><b>Kompensasi :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gaji</li> <li>Upah</li> </ol>	<p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif serta berpengaruh</p>

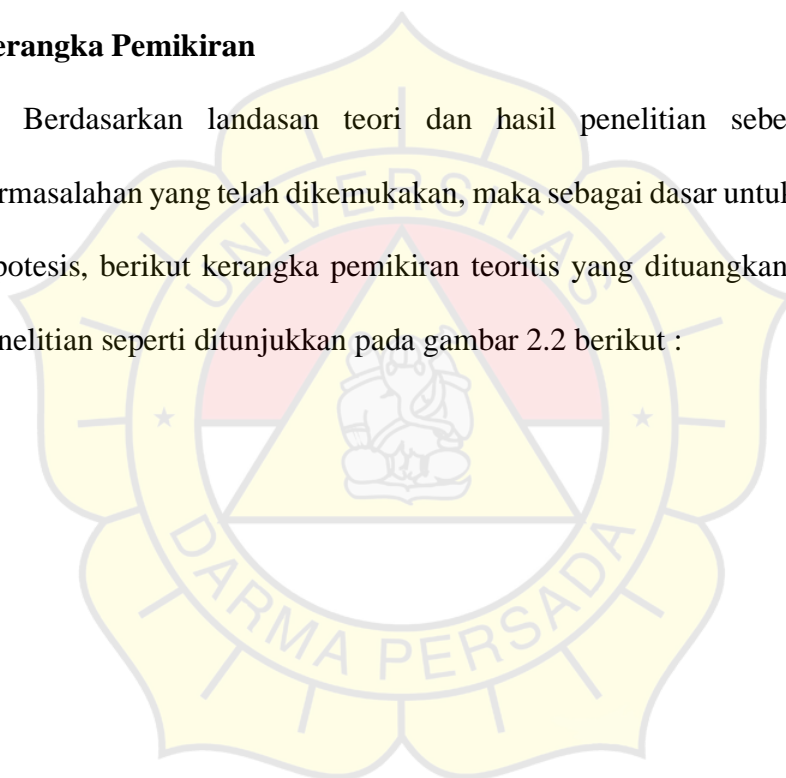
No .	Nama peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil Penelitian
	<p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Beberapa Karyawan Restoran di Manado.</p> <p>Jurnal EMBA, Vol.6, No.4 September 2019 Hal,2098-2107. ISSN 2303-1174</p>	<p>c. Insentif d. Tunjangan dan Fasilitas</p> <p><b>Kepuasan Kerja :</b></p> <p>a. Gaji dan Pekerjaan itu sendiri b. Kesempatan promosi dan pengawasan c. Rekan kerja dan disiplin kerja</p>	<p>Alat Analisis : Analisis Linear Berganda</p>	<p>signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Restoran di Manado.</p>
	<p>Rusdiana Simamora, Robin Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STMIK TIME Medan Jurnal Ilmiah Smart P-ISSN : 2549-5836 Vol. 3 No. 2 Tahun : 2019</p>	<p><b>Lingkungan Kerja :</b></p> <p>a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas kerja</p> <p><b>Budaya Organisasi:</b></p> <p>a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhatian ke hal yang rinci c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemantapan</p> <p><b>Motivasi kerja :</b></p> <p>a. Kebutuhan akan prestasi b. Kebutuhan akan afiliasi c. Kebutuhan akan kekuasaan</p> <p><b>Kinerja :</b></p> <p>a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Pengetahuan</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisa : Analisis Regresi Linear</p>	<p>Lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK TIME.</p>

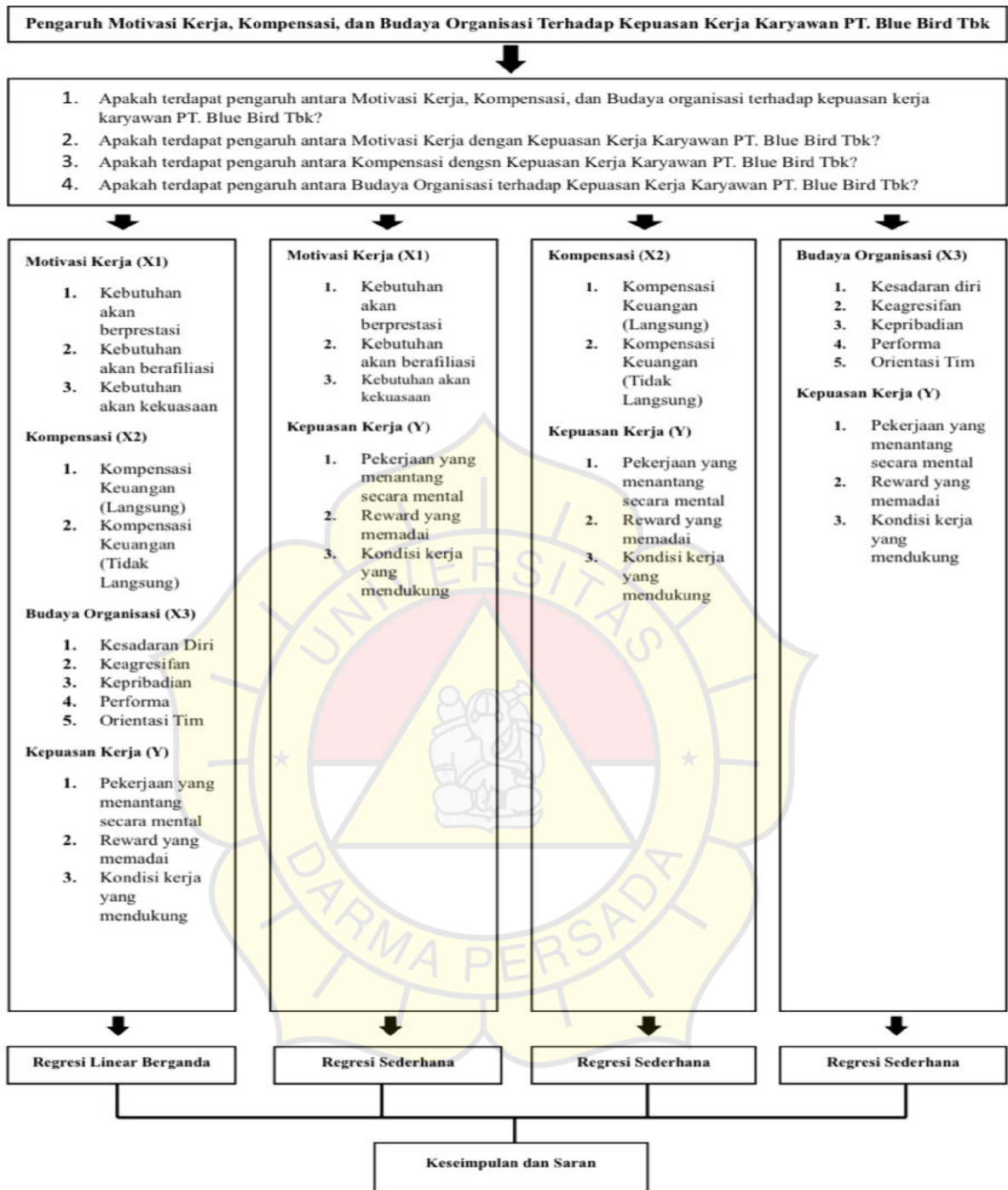
No .	Nama peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisa	Hasil Penelitian
		tentang pekerjaan d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan e. Perencanaan kerja		

Sumber : Data diolah penulis pada tahun 2023

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut :





Sumber : Olah Data Penulis 2023

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

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

1. Apakah Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Tbk ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara Motivasi Kerja (X1), Kompensasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Blue Bird Tbk.

Ha: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X1), kompensasi (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Blue Bird Tbk.

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Blue Bird Tbk ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Blue Bird Tbk.

Ha: Terdapat pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Blue Bird Tbk.

3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Tbk. ?

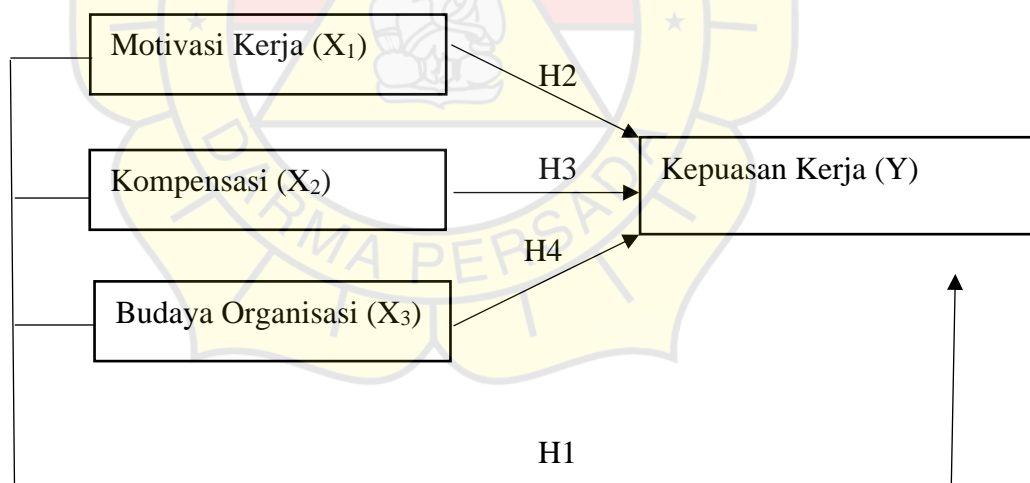
Ho: Tidak ada pengaruh kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT.Blue Bird Tbk.

Ha: Terdapat pengaruh antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT.Blue Bird Tbk.

4. Apakah budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Blue Bird Tbk. ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT.Blue Bird Tbk.

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Blue Bird Tbk.



Sumber : Olah Data Penulis 2023

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variable dimana terdapat tiga variabel Independen yakni Motivasi kerja ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Budaya organisasi ( $X_3$ ) dan satu variable dependen yaitu

kepuasan kerja (Y). Terlihat antara hubungan yakni motivasi kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) secara parsial menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + Xb$  sedangkan secara simultan menggunakan rumus persamaan regresi

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3.$$

