

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Menurut Nitisemito (2016:183) “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya”.

Menurut Prawirosentono (2012:107), “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai”. Lingkungan kerja adalah lingkungan atau kondisi materil dan kondisi psikologis, Simamora (2014:81) menyatakan bahwa:

Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan internal atau psikologis suatu organisasi. Dengan tersedianya berbagai fasilitas diharapkan pegawai akan berperilaku yang dikehendaki, yang pada akhirnya dapat memberikan dorongan untuk bekerjasama, disiplin dan loyalitas yang tinggi.

Menurut Rivai (2014:23) menyatakan: “Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan”.

Sutrisno (2016:18) menyatakan bahwa:

Lingkungan kerja juga dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Sedangkan Slamet (2017:87) menyatakan bahwa: “Lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik ataupun buruk terhadap kinerja karyawan”.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.1.1.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam perusahaan/instansi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri.

Sedarmayanti (2015:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik
Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yaitu:
 - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
 - b. Lingkungan kerja perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, misal: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
2. Lingkungan kerja non fisik
Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendak diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Jadi, lingkungan kerja non fisik itu juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Slamet (2017:89) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik
Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
 - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
 Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun

mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Kerja

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan. Menurut

Nitisemito (2006:184) bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator sebagai berikut:

- a. Suasana kerja. Setiap karyawan menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman itu meliputi penerangan atau cahaya yang jelas, Suara yang tidak bising dan tenang, keamanan dalam bekerja. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh secara optimal jika suasana kerja kurang kondusif,
- b. Hubungan dengan rekan kerja. Hal ini dimaksudkan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Tersedianya fasilitas kerja. Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelanaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2015:28) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau pegawai, diantaranya adalah:

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja
2. Sirkulasi udara di tempat kerja
3. Kebisingan di tempat kerja
4. Dekorasi di tempat kerja
5. Tata warna di tempat kerja
6. Aroma atau bau-bauan di tempat kerja
7. Keamanan di tempat kerja

Penjelasan mengenai faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar dengan adanya ventilasi ruangan yang baik sehingga memudahkan pertukaran udara didalam ruangan dan terdapat tanaman disekitar tempat kerja berpengaruh secara psikologis yang keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani, Rasa sejuk dan segar selama

bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu posisi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

4. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja, sehingga membuat

karyawan dapat bergerak secara leluasa dan nyaman. Seorang karyawan tidak dapat bekerja jika tidak tersedia cukup tempat untuk bergerak, dalam keadaan tertentu kepadatan tempat kerja dapat berakibat buruk bagi kesehatan karyawan.

5. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia. Di bawah ini terdapat daftar beberapa warna yang dapat mempengaruhi perasaan manusia.

Tabel 2.1
Tata Warna di Tempat Kerja

Warna	Sifat	Pengaruh	Untuk Ruang/Pekerjaan
Merah	Dinamis, merangsang, semangat dan panas	Menimbulkan semangat kerja	Pekerjaan sepiantas (singkat)
Kuning	Keagungan, bebas, dan hangat	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat saraf mata	Gang-gang lorong kantor
Biru	Tenang, tentram dan sejuk	Mengurangi tekanan atau ketegangan	Berfikir konsentrasi

Sumber: Sedarmayanti (2015:29)

Selain warna dapat merangsang emosi atau perasaan, warna juga dapat memantulkan sinar yang diterimanya. Banyak atau sedikitnya pantulan dari cahaya tergantung dari macam warna itu sendiri.

6. Aroma atau bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman, pemakaian *air conditioner* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja terhadap perasaan.

7. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman baik keamanan fisik karyawan dari gangguan-gangguan seperti premanisme dan juga gangguan barang pribadi karyawan dari pencurian, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

Robbins (2015:87) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu diantaranya:

- a. Pencahayaan di ruang kerja
Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.
- b. Sirkulasi udara di ruang kerja
Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan, Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.
- c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

- d. Penggunaan warna
Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.
- e. Kelembaban udara
Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase, Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.
- f. Fasilitas
Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sutrisno (2016:20) adalah:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik di antara kelompok yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

Sedangkan menurut Siagian (2014:38), faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan yang harmonis
Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.
- b. Kesempatan untuk maju
Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.
- c. Keamanan dalam pekerjaan
Adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan.

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Nitisemito (2016:185) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1. Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.
2. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.
3. Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
4. Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai *plafond* tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai *plafond* rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
6. Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan

yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.

7. Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan, karena mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.1.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen yang akan mendirikan perusahaan. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala peralatan yang dipasang dan dipergunakan di dalam perusahaan tersebut tidak akan banyak berarti, apabila para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik disebabkan faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan. Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Nitisemito (2016:187) menyatakan bahwa:

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala

waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut Prawirosentono (2012:109) terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja yaitu:

1. Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian.
2. Megoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien.
3. Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
4. Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan baik sebagai landasan yang menunjang kelancaran operasi suatu bisnis.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi memiliki keterbatasan, Pertama, budaya bukan satu-satunya cara untuk memandang organisasi. Kedua, seperti banyak konsep lain, budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti. Menurut Ivancevich, et,al (2014:44), “Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan pegawai dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi”. Pengertian budaya organisasi menurut Edgar Schein dalam Ivancevich, et,al (2014:44) yaitu sebagai berikut:

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Adapun pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh Wibowo (2012:353) yaitu bahwa: “Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi. Artinya budaya organisasi mampu menjadi pemersatu dari perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi dan menyatukannya dalam satu tujuan”. Sedangkan Robbins (2015:248) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi adalah sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014:79) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Sementara itu, Wirawan (2010:10) memaparkan bahwa:

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik

kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Mulyadi (2015:96) mengutarakan bahwa:

Budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah, (solusi) yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat ditularkan atau diajarkan kepada para anggotanya baik yang baru maupun lama sebagai suatu metode persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang artinya sistem tersebut perlu disosialisasikan kepada anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Robbins (2015:248) memberikan penjelasan mengenai tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko
- 2) Perhatian ke rincian
- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi orang
- 5) Orientasi tim
- 6) Agresivitas
- 7) Stabilitas

Penjelasan mengenai teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui

inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menentukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2) Perhatian kepada kerincian

Perhatian kepada kerincian maksudnya yaitu seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3) Orientasi hasil

Orientasi hasil merupakan bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, meliputi: kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4) Orientasi orang

Orientasi orang merupakan seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan pegawai, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus-menerus,

diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5) Orientasi tim

Orientasi tim merupakan bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6) Agresivitas

Agresivitas yaitu sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja.

7) Stabilitas

Stabilitas artinya kegiatan organisasi yang menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem atau makna bersama yang dianut oleh pegawai untuk membantu pegawai membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima sehingga mampu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Wibowo (2012:354) menyebutkan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

a) Identitas anggota

Pegawai mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.

b) Penekanan kelompok

Kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau grup bukan perseorangan atau individu.

- c) Fokus pada manusia
Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- d) Integrasi unit-unit
Unit-unit didalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- e) Pengawasan
Peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- f) Toleransi terhadap resiko
Pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- g) Kriteria penghargaan
Penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor non kerja lainnya.
- h) Toleransi terhadap konflik
Pegawai didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik
- i) Orientasi kepada hasil akhir
Manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau *outcomes*, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- j) Mengutamakan sistem terbuka
Organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Mulyadi (2015:122-123) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Inisiatif individual
Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. **Pengarahan**
Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
4. **Integrasi**
Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. **Dukungan manajemen**
Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. **Kontrol**
Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau organisasi.
7. **Identitas**
Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau pegawai suatu organisasi atau organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
8. **Sistem imbalan**
Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik**
Sejauh mana pegawai atau pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. **Pola komunikasi**
Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Sedangkan Luthans (2012:13) menyatakan budaya organisasi memiliki 6 (enam) karakteristik, yaitu:

- 1) **Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi**
Anggota organisasi saling berintegrasi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.
- 2) **Norma-norma**
Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan yaitu tidak berlebih tetapi tidak juga berkurang.

- 3) Nilai-nilai yang dominan
Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi rendah dan efisiensi yang tinggi.
- 4) Aturan-aturan
Terdapat pedoman yang harus ditaati juga dengan bergabung dalam organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima didalam organisasi tersebut.
- 5) Filosofi
Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan perusahaan tentang bagaimana memperlakukan pegawai atau pelanggan.
- 6) Iklim organisasi
Perasaan mengenai perusahaan secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan luar perusahaan.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai karakteristik budaya organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi (Robbins, 2015:250), yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peranan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada area yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang
- d. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Menurut Wirawan (2010:16) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- b) Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- c) Menjaga stabilitas perusahaan.
- d) Membuat identitas bagi anggota organisasi.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor- mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi ini merupakan masalah yang kompleks dalam perusahaan, sebab bukan saja harus memuaskan karyawan, tapi juga harus dapat mendorong semangat kerja mereka. Pengertian kompensasi menurut Marwansyah (2012:9) yaitu sebagai berikut: “Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2015:83) bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”. Sementara itu, pengertian kompensasi menurut Sofyandi (2013:159), yaitu:

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dengan bentuk prestasi kerja dari pegawainya (sudah barang tentu bahwa prestasi kerja yang diberikan pegawai harus lebih besar daripada kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan).

Adapun Alma (2012:202) menjelaskan bahwa “Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya yang dapat dinilai dengan uang”. Sedangkan Dessler (2010:46) menyatakan bahwa: “Kompensasi pegawai adalah semua bentuk bayaran atau hadiah bagi pegawai dan berasal dari pekerjaan mereka”.

Menurut Djatmiko (2012:166) bahwa: “Kompensasi merupakan usaha memotivasi dengan tujuan agar para akryawan lebih semangat mencapai tingkat prestasi yang diinginkan”. Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2016:118) adalah sebagai berikut:

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai bersangkutan, sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Dengan demikian dapat diketahui pengertian kompensasi yaitu segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi atau imbalan ini termasuk didalamnya upah, gaji, insentif, komisi, dan sebagainya yang mengikat karyawan sehingga karyawan mau dan senang bekerja.

2.1.3.2 Indikator Kompensasi

Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Bila perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi karyawannya maka akan semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Marwansyah (2012:9) imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada pegawai itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk berikut ini:

1. Gaji atau upah; yakni uang yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya.
2. Insentif dan bagi hasil; yakni uang dan/atau barang yang diberikan kepada pegawai, di luar gaji atau upah pokok, berdasarkan kinerja individu atau organisasi.
3. Tunjangan dan pelayanan; yakni imbalan finansial tambahan selain gaji atau upah pokok, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, cuti, liburan, dan asuransi kesehatan.
4. Imbalan nonfinansial; misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

Kompensasi menurut Sofyandi (2013:159) dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- a. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan, Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut, Sebagai contoh: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

- b. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
 Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada pegawai sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai, Tentunya pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Sebagai contoh : tunjangan haru raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:118), kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*), berupa:
 - a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
 - b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - c. Upah insentif, tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar, upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan pegawai), yaitu dapat berupa *benefit* atau *service*, dimana *benefit* atau *service* ini adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushola, olahraga, dan dan darmawisata.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan kinerjanya terhadap perusahaan dan perusahaan tersebut memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan memberikan kompensasi. Kompensasi

juga memberikan arti penting bagi pegawai dan individu, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka antara pegawai sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bentuk pembayaran atau *benefits* yang diterima oleh pegawai (Alma, 2012:219) yaitu sebagai berikut:

- a. *Direct financial* seperti *wages, salaries* dan bonus.
- b. *Indirect payments* seperti *fringe benefits* yaitu keuntungan dalam bentuk asuransi dan cuti atau libur.
- c. *Nonfinancial rewards* yaitu berupa penghargaan bukan dalam bentuk uang seperti pekerjaan, jabatan menjanjikan masa depan, pengaturan jam kerja yang lebih santai/fleksibel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bentuk kompensasi ada dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan pegawai terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja pegawai menurun, bahkan *turnover* pegawai semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan pegawai beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi pegawai dan perusahaan bersangkutan. Jadi,

kebijaksanaan kompensasi harus diprogram dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada pegawai supaya bermanfaat kepada semua pihak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2016:127), antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
- c. Serikat buruh/organisasi pegawai.
- d. Produktivitas kerja pegawai.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya.
- f. Biaya hidup/*cost of living*.
- g. Posisi jabatan pegawai.
- h. Pendidikan dan pengalaman pegawai.
- i. Kondisi perekonomian nasional.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh/organisasi pegawai.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja pegawai.

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup/*cost of living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar daripada di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

g. Posisi jabatan pegawai.

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman pegawai.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar. karena kan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk

mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Sementara itu, menurut Mangkunegara (2015:84) terdapat enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu meliputi:

1. Faktor pemerintah
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai
3. Standar dan biaya hidup pegawai
4. Ukuran perbandingan upah
5. Permintaan dan persediaan
6. Kemampuan membayar

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor pemerintah

Peraturan Pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai dan masa kerja pegawai. Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja sama tercapai.

2.1.3.4 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Menurut Hasibuan (2016:121), tujuan dari kompensasi yaitu sebagai berikut:

- a. Ikatan kerja sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai, Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja
Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas pegawai
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- f. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka investasi pemerintah dapat dihindarkan.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan pada dasarnya mempunyai tujuan dan manfaat yang dirasakan langsung oleh karyawan yang bersangkutan, dengan adanya sistem kompensasi yang jelas, akurat dan sistematis maka hal ini dapat memberikan rasa puas dalam diri karyawan dan semangat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik lagi. Menurut Kadarisman (2012:78) tujuan pemberian kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.
Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan.
Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi atau perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keahlian.
Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output*.

Sedangkan menurut Alma (2012:220), beberapa tujuan yang tercakup

dalam kompensasi antara lain:

- a. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal pegawai, Mengenai hal ini sudah ada ketentuan minimal Upah Minimum Regionla (UMR) dari Pemerintah.
- b. Kompensasi harus dapat mengikat, artinya dengan kompensasi yang memadai, dapat menghindarkan pegawai pindah ke perusahaan lain, Terutama pegawai terampil, jangan sampai dibajak, ditarik oleh perusahaan dengan iming-iming kompensasi yang lebih tinggi.
- c. Kompensasi harus dapat memotivasi pegawai. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, misalnya memberi insentif akan dapat merangsang semangat kerja pegawai.
- d. Kompensasi harus adil, artinya bukan sama rata, tapi ada pertimbangan yang matang dan rasional dalam pemberian kompensasi.
- e. Kompensasi tidak boleh statis, artinya tidak ada perubahan dalam jangka lama, padahal keadaan ekonomi dan harga sudah naik sekian kali lipat. Jadi kompensasi harus mempertimbangkan keadaan riil pasar di masyarakat. Bila ini tidak diperhatikan menyebabkan kegelisahan pegawai. Perasaan

gelisah yang terselubung ini pada suatu ketika akan meledak dalam bentuk demonstrasi.

- f. Kompensasi harus bervariasi. artinya kompensasi yang diberikan tidak perlu dalam bentuk uang saja, tapi harus dibuat variasi tertentu dengan mempertimbangkan kompensasi dalam bentuk *in natura* dan berbagai fasilitas.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Luthans (2012:243) mendefinisikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Definisi lain dikemukakan Kinicki dan Fugate dalam Kaswan (2015:88) yaitu bahwa: '*Job satisfaction is an affective or emotional response towards various facets of one's job*'. Dari pernyataan ini, kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep

tunggal. Tepatnya orang bisa relatif puas dengan satu aspek atau beberapa aspek lain dari pekerjaannya.

Dalam Robbins (2015:170) disebutkan bahwa: “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”. Sedangkan Mangkunegara (2015:120) mendefinisikan: “Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya”. Suwatno dan Priansa (2013: 263) mengutarakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan pegawai terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya. Pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014:271) adalah: “Suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek lainnya”.

Badriyah (2015:229) mengutarakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja”. Sunyoto (2016:15) memberikan pengertian bahwa: “Kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya”. Sedangkan Hartatik (2014:225) mengungkapkan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, perasaan seseorang terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan”.

Kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral, pengawasan yang baik dan iklim organisasi yang kondusif dalam mendukung terwujudnya suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2016:73) bahwa: “Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi”.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014:271) yaitu:

- 1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu

motivators dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2015:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja para pegawai, yaitu meliputi:

- (1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- (2) Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)
- (3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- (4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
- (5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Penjelasan mengenai teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

(1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan

input-outcome pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai akan merasa puas.

(2) Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas.

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

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi pegawai tersebut akan merasa tidak puas.

(4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan

merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

(5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa (2013:264) secara umum terdapat tiga teori kepuasan kerja yang sudah dikenal yaitu *discrepancy theory*, *equity theory* dan *two factor theory* yang diuraikan sebagai berikut :

- (1) *Discrepancy theory*, teori ini pertama kali dipelopori oleh porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Kemudian Locke pada tahun 1969 menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *desrepancy* antara (*expectation, needs or values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dapat dicapai melalui pekerjaan.
- (2) *Equity theory*, teori ini dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik di tahun 1958. Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas situasi tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.
- (3) *Two factor theory*, teori ini dikembangkan oleh Federick Herzberg. Teori Herzberg ini sebagian besar didasarkan pada rumusan hirearki kebutuhan (*hirearchy of need*) dari Maslow. Tingkah laku manusia didasari oleh dua macam kebutuhan

yang berbeda satu sama lain yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan psikologis.

Wexley dan Yukl dalam Badriyah (2015:237) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)
Individu merasakan kepuasan atau ketidakpuasan berasal dari hasil perbandingan antara harapan dengan apa yang sudah didapatkannya.
2. Teori Keadilan
Kepuasan kerja tergantung dari apakah karyawan tersebut sudah diberlakukan adil atau tidak di suatu organisasi. Hal itu diukur dengan cara membandingkan dengan orang lain yang memiliki persamaan kelas, masa kerja, dan jabatan.
3. Teori Dua Faktor
Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu, *dissatisfier (hygiene factors)* dan *satisfier (motivators)*. *Satisfier* atau motivator yaitu faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang meliputi prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab, dan promosi. *Hygiene factors* yaitu faktor-faktor sumber kepuasan, yaitu pengawasan, gaji, hubungan pribadi, insentif, status, kondisi kerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa terdapat 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja, yakni: teori dua faktor (*two factor theory*), teori ketidaksesuaian (*discrepansi theory*), dan teori keadilan (*equity theory*).

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan

individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Luthans (2012:244) ada 5 aspek dalam kepuasan kerja, diantaranya yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
2. Upah/gaji (*payment*)
3. Kesempatan promosi (*advancement*)
4. Pengawasan (*supervision*)
5. Rekan kerja (*coworkers*)

Penjelasan mengenai teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

(1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan, serta dapat memberikan status tertentu bagi pegawai yang bekerja di perusahaan.

(2) Upah/gaji (*payment*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Upah & gaji merupakan hal yang signifikan, tetapi merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Dengan demikian, pemberian upah atau gaji perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail.

(3) Kesempatan promosi (*advancement*)

Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan dipromosikan tampaknya memiliki pengaruh beragam terhadap kepuasan

kerja karena promosi bisa dalam bentuk berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

(4) Pengawasan (*supervision*)

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

(5) Rekan kerja (*coworkers*)

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu

Aspek-aspek yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015:181-182):

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang
- b. Kondisi kerja yang mendukung
- c. Gaji atau upah yang pantas
- d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
- e. Rekan sekerja yang mendukung

Penjelasan mengenai teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi

dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat- alat yang memadai.

c. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

e. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dirasakan pegawai baik menyenangkan atau tidak menyenangkan dari hasil kerja yang dilaksanakan. Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Hartatik (2014:229) yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang
Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik.
2. Ganjaran yang pantas
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.
4. Rekan yang mendukung
Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup ada kondisi kerja yang kurang dari ideal dan serupa ini berarti penilaian (*assessment*) seseorang pegawai terhadap betapa puas dan tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sebuah unsur pekerjaan.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut pendapat Badriyah (2015:238) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

- b) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain - lain.
- d) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Sutrisno (2016:80) menyimpulkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- 3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2014:275) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)
Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*discrepancies*)
Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) Keadilan (*equity*)
Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic components*)
Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap perbedaan apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaannya dengan apa yang di berikan kembali organisasi kepadanya. Pegawai menilai seberapa bahagia dengan komponen-komponen tertentu dari pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan secara menyeluruh.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pelaksanaan penelitian terdahulu ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang ruang penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Dengan penelusuran penelitian ini akan dapat dipastikan sisi ruang yang akan diteliti yang dapat diteliti, dengan harapan penelitian ini tidak tumpang tindih dan tidak terjadi penelitian ulang dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang berhasil dipilih untuk dikedepankan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Gita Sugiyarti (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)	Metode analisis data digunakan regresi linear melalui program SPSS (<i>Statistical Product and Service Solution</i>)	Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan Kerja, Budaya organisasi dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja pegawai Economic Faculty UNTAG Semarang
2	Agustina Wijayanty (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Polri di Polres Tanjung Jabung Barat	Analisis regresi berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polri di Polres Tanjung Jabung Barat. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polri di Polres Tanjung Jabung Barat. 3. Gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja anggota Polri di Polres Tanjung Jabung Barat.
3	Artha Riana, Susi Hendriani, dan Yulia Efni (2017)	Data yang diperoleh diuraikan secara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. Remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja pada Dit Reskrimsus Polda Riau	statistik deskriptif kemudian dilakukan analisa statistik menggunakan <i>software</i> WarpPLS	<ol style="list-style-type: none"> 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 4. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. 5. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. 6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan.
4	Ade Tirta Zamri dan Feri Irawan (2020) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Personil Satuan Samapta Bhayangkara (Sat Sabhara) Polres Kampar	Regresi linear sederhana	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang memiliki hubungan pada tingkat yang kuat dengan kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 71,7% ditentukan oleh variabel budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 28.3% ditentukan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
5	Krito Tamba (2021) Pengaruh Budaya Organsiasi, Stres Kerja dan Pelaksanaan Program Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen A Pelopor Satbrimob Polda Jawa Timur	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, stres kerja dan pelaksanaan program kesejahteraan, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun variabel yang memiliki kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja adalah pelaksanaan program kesejahteraan.

6	<p>Sri Wahyuni Jaspin, Muhlis Ruslan, dan Muhtar Sapli (2020)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Anggota Polri Bidpropam Polda Sulawesi Selatan</p>	<p>Analisis regresi linear berganda</p>	<p>Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja artinya pimpinan telah menciptakan suasana kerja yang demokratis dan berlaku sebagai model dan motivator yang diharapkan anggotanya, demikian pula budaya kerja terhadap kepuasan kerja artinya anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Tribrata dan Catur Prasetya sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas, dan komitmen terhadap kepuasan kerja artinya anggota Polri sudah menunjukkan kebanggaan dan kesetiaan kepada organisasi.</p>
---	---	---	--

Sumber: Berbagai Artikel dari Jurnal Nasional Bereputasi

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni berkaitan dengan penggunaan variabel independen yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi serta penggunaan variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada penggunaan analisis data serta objek penelitiannya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2018:95) bahwa: “Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting“. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel

yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir. Didukung oleh penelitian terdahulu, maka peneliti mengidentifikasi variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen.

2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung selain itu lingkungan kerja merupakan suatu komunitas tempat manusia berkumpul dalam suatu keberagaman serta dalam situasi dan kondisi yang berubah-ubah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Robbins (2015:88) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

Didalam lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan dapat membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Disamping itu pegawai akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relatif modern. Dengan lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, dan nilai-nilai yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Robbins (2015: 250) mengemukakan bahwa:

Beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Budaya yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Mulyadi (2015:122) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, apabila budaya yang berlaku pada organisasi bersangkutan menerapkan kebiasaan yang baik. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan

suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan pegawai harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, pegawai diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Budaya yang tumbuh kuat mampu membawa organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Jika kulturnya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, budaya pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan mewujudkan kepuasan individu. Budaya organisasi yang baik akan bisa mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja pegawai yang tinggi.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Di dalam kompensasi terdapat sistem

insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Menurut Alma (2012:206) menyatakan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

Pada dasarnya setiap pegawai menginginkan kesesuaian antara tingkat kompensasi yang diperoleh dengan tingkat pengorbanan yang diberikan kepada lembaga, Jika setiap lembaga mampu memberikan imbalan yang setimpal dan layak yaitu pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung. Maka setiap karyawan akan merasa mendapatkan kepuasan yang setimpal atas apa yang telah mereka korbankan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerja serta tercapainya tujuan dari lembaga itu sendiri.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, apabila seseorang membicarakan mengenai sikap karyawan lebih sering yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahawa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan. Menurut Badriyah (2015:238) menyatakan bahwa:

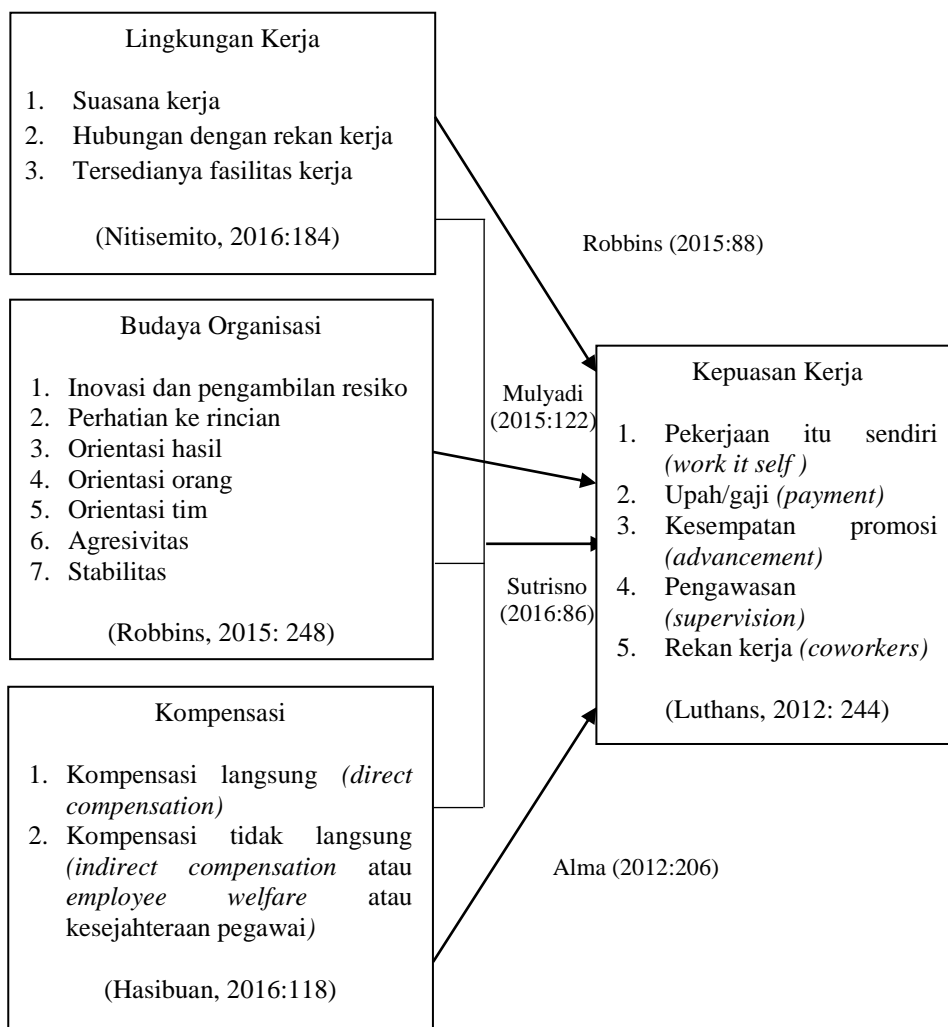
Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin diraih, salah satu faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi tersebut adalah faktor tenaga

kerja atau pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik, bertanggung jawab, mempunyai kemampuan, sikap, tutur kata dan tingkah laku yang baik, budaya organisasi yang menunjang dan secara tidak langsung kepuasan bagi pegawai pun menjadi prioritas utama suatu organisasi.

Sementara itu, Sutrisno (2016:86) menyatakan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

Setiap orang yang bekerja pasti mempunyai harapan, kebutuhan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi oleh lembaga tempat bekerjanya. Jika dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka akan timbul kepuasan dalam diri karyawan, Seorang karyawan akan mendapat kepuasan kerja jika ia mempersepsikan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi yang diterima baik. Kepuasan kerja akan didapat jika ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan. Apabila ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yaitu Sugiyarti (2015) yang meneliti mengenai “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)”, menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan Kinerja pegawai *Economic Faculty* UNTAG Semarang. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Sugiyono (2018: 99) menyatakan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat

pertanyaan”. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pikir penelitian dan didukung penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4. Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja