

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Berkaitan dengan penelitian ini, penulis melakukan *review* terhadap beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu berhubungan dengan tema dan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Suriani (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada Monarch Cruise Line and Hospitality Training Center di Dalung. Sampel penelitian ini terdiri dari 35 karyawan Monarch Cruise Line and Hospitality Training Center. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Monarch Cruise Line and Hospitality Training Center, kepada pimpinan dan manajemen Monarch Cruise Line and Hospitality Training Center memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk dapat mengembangkan karirnya, yang artinya tidak menggunakan unsur subjektif dalam melaksanakan program pengembangan karir karyawan. Selain itu, karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi namun pendidikan masih kurang, diberikan pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan tersebut untuk dapat mempromosikan peningkatan karir bagi karyawan tersebut sehingga terciptalah kepuasan kerja pada Monarch Cruise Line and Hospitality Training Center, terutama pada penataan peralatan, pewarnaan ruangan dan kedapsitas ruangan yang perlu diperhatikan. Ruangan yang ditata dengan rapi akan membuat ruang gerak menjadi lebih luas dan tidak mengganggu aktivitas karyawan dalam bekerja, selain itu pewarnaan yang tidak mencolok membuat kesan ruangan nampak tenang dan untuk pengurangan kebisingan membuat aktivitas karyawan di dalam ruangan tidak terganggu serta tingkat kepuasan kerja karyawan pada Monarch Cruise Line and Hospitality

Training Center akan terbentuk. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik, keadilan organisasi, budaya organisasi dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Ramdhan (2016) bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Caturbina Guna Persada. Sampel penelitian ini terdiri dari 40 karyawan PT Caturbina Guna Persada. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah pengembangan karir mempengaruhi kapuasan kerja karyawan PT Caturbina Guna Persada, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir (X) dan kepuasan karyawan (Y). perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Keadilan organisasi dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Kartika (2011) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, pengembangan karir dan penyelesaian konflik terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bahtera Pesat Lintasbuana (BPL). Sampel penelitian ini terdiri dari lebih 59 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan di PT Bahtera Pesat Lintasbuana (BPL). Terdapat dua faktor QWL yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan yaitu komunikasi, pengembangan karir, dan penyelesaian konflik. Karyawan menilai bahwa komunikasi dan penyelesaian konflik merupakan hal yang dianggap berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja mereka. Dan memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan yaitu keselamatan kerja, dimana penelitian terhadap keselamatan kerja bagi karyawan *head office* dianggap hal yang penting karena sudah menggunakan prosedur yang standard dan tidak terlalu dikhawatirkan di PT Bahtera Pesat Lintasbuana (BPL). Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, komunikasi,

penyelesaian konflik, keselamatan kerja, budaya organisasi, dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh *Azhary et al* (2014) bertujuan untuk menganalisis pengaruh deskripsi kerja dan penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan yang berdampak terhadap efektivitas organisasi pada PT Chevron Pacific Indonesia. 79 karyawan pada PT Chevron Pacific Indonesia dimasukkan dalam sampel penelitian ini. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah deskripsi kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasi di PT Chevron Pacific Indonesia, artinya Pegawai mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai efektivitas organisasi. Akan tetapi, pegawai belum mengetahui standard pekerjaan yang harus di penuhi. Sehingga, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi tidak tercapai. Deskripsi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi melalui kepuasan kerja karyawan PT Chevron Pacific Indonesia, artinya deskripsi kerja melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh yang penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pada PT Chevron Pacific Indonesia. Penempatan kerja memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasi PT Chevron Pacific Indonesia. Pegawai memiliki pengetahuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, akan tetapi pegawai yang tidak senang dengan posisi ini karena tidak sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki. Sehingga, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi PT Chevron Pacific Indonesia tidak tercapai. Penempatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi melalui kepuasan kerja PT Chevron Pacific Indonesia, penempatan kerja melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh yang penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pada PT Chevron Pacific Indonesia. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasi. Pegawai senang bekerja di lingkungan perusahaan, akan meningkatkan efektivitas organisasi. Sehingga, efektivitas organisasi tercapai. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional,

pengembangan karir, deskripsi kerja, penempatan, efektivitas organisasi. Dan untuk metode mengambil sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Habba (2017) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di **PT Powerindo Nine Star**. 245 pegawai negeri sipil dimasukkan dalam sampel penelitian ini. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti baik untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai **PT Powerindo Nine Star**, tetapi tidak dapat mendorong penciptaan kinerja pegawai sipil. Kepuasan kerja tidak memiliki peran penting dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri di **PT Powerindo Nine Star**. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, pengembangan karir, epemimpinan dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Indrayani (2016) bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan LPD. Sampel penelitian ini terdiri dari lebih 55 karyawan LPD. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, serta kepuasan kerja karyawan LPD berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional LPD. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, pengembangan karir, budaya organisasi, dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Mahboob (2017) bertujuan untuk menganalisis dampak keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Hubungan dari tiga dimensi keadilan organisasi (Keadilan distributif, Keadilan prosedural, Keadilan interaksional) di sektor publik universitas peshawar 200 karyawan di Universitas Peshawar dalam sampel penelitian ini. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil memberikan bukti bahwa keadilan dalam prosedur dan sistem organisasi mengarah untuk karyawan di Universitas Peshawar yang lebih puas. Hasilnya menemukan bahwa sebagian besar karyawan menginginkan keadilan dalam interaksi, prosedur, dan distribusi sumber daya. Hasilnya juga positif dan korelasi antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan di Universitas Peshawar. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah pengembangan karir, budaya organisasi, dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Ahamed (2015) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja di Banglalion Communication LTd dalam sampel penelitian ini. Metode pengambilan sampel menggunakan *purpose sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil memberikan bukti hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam Banglalion Communication Ltd adalah positif dan signifikan dan budaya yang dominan. Perbedaan variabel dalam penelitian ini adalah pengembangan karir, keadilan organisasi, dan untuk metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purpose sampling*. Teknik analisis ini sama-sama menggunakan regresi berganda.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi**

Teori keadilan (*equity theory*) dalam Robbins *et al* (2014: 143) adalah suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai *input* atau hasil pekerjaan mereka dan respon untuk menghilangkan ketidakadilan. Menurut teori keadilan diatas bahwa para pekerja membandingkan apa yang mereka

peroleh dari pekerjaan mereka, misalnya gaji, promosi, pengakuan, dengan apa yang mereka berikan terhadap perusahaan atau *input* mereka dan membandingkannya dengan rasio yang lain, biasanya seseorang yang sama seperti misalnya rekan kerja atau seseorang mengerjakan pekerjaan yang sama.

Menurut Moorman dalam Robbins *et al* (2014: 145) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai istilah yang terkait langsung dengan area kerja, sedangkan menurut Robbins *et al* (2014: 145) keadilan organisasi (*organization justice*) adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri dari atas keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal. Keadilan organisasi memutuskan perhatian lebih luas pada para pekerja dimana otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja memperlakukan bagi para pekerjanya.

Faktor lain juga mempengaruhi tingginya tingkat perputaran karyawan menurut Muhammad dan Fajrianti dalam Suta *et al*, (2016: 2458) adalah keadilan organisasi, dimana bahwa persepsi keadilan organisasi mempengaruhi tingkat keinginan keluar karyawan dalam sebuah organisasi. Maria dan Sunjoyo dalam Suta *et al*, (2016-2458), seorang pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan saat memberi atau membuat sebuah keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan di sekitarnya. Jadi, apabila seorang karyawan merasa diperlakukan secara adil di tempatnya bekerja maka mereka merasa puas dan tidak akan pernah untuk berfikir pergi meninggalkan organisasi tersebut.

Keadilan organisasi sendiri juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dimana seorang karyawan akan merasa puas bekerja di suatu perusahaan apabila dirinya merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Karyawan yang cenderung merasa tidak mendapatkan suatu keadilan di organisasi seperti perlakuan pimpinan yang berbeda-beda kepada para karyawan cenderung akan membuat beberapa karyawan memilih untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil saat bekerja akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membuat karyawan tersebut mengambil langkah untuk keluar dari organisasi Al-Zu'bi dalam Suta *et al* (2016: 2459).

### 2.2.1.1 Indikator-Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Robbins *et al* (2014: 145-147) keadilan organisasi (*organizational justice*) persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja. Robbins & Judge (2014: 145-147) dalam sebagian besar para karyawan mengevaluasi seberapa adil karyawan diperlakukan organisasi melalui 4 dimensi yaitu:

1. Keadilan distributif (*distributive justice*) yaitu keadilan memusatkan perhatian pada kewajaran hasil. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari organisasi. Indikator-indikator keadilan distributif adalah sebagai berikut:
  - a. Persamaan. Menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
  - b. Kelayakan. Menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
  - c. Kontribusi. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
  - d. Kinerja. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.
2. Keadilan Prosedural (*procedural justice*)
  - a. Kendali proses. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan.
  - b. Kendali keputusan. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh Persatuan Pegawai untuk ikut mengawasi penerapaj peraturan.
  - c. Konsistensi. Menunjukkan penilaian mengenai konsistensi penerapan peraturan.
  - d. Bebas prasangka. Menunjukkan penilaian mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan.
  - e. Akurasi informasi. Menunjukkan penilaian mengenai keakuratan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan.

- f. Mampu koreksi. Menunjukkan penilaian mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.
  - g. Etika dan moral. Menunjukkan penilaian mengenai norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan.
3. Keadilan informasional (*informational justice*) yaitu keadilan berbagi informasi yang relevan dengan karyawan. Keadilan dimana karyawan diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan. Indikator-indikator keadilan informasional adalah sebagai berikut:
- a. Kejujuran. Menunjukkan penilaian mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi.
  - b. Pembeneran. Menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan/prosedur perusahaan.
  - c. Masuk akal. Menunjukkan penilaian mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan.
  - d. Tepat waktu. Menunjukkan penilaian mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.
  - e. Spesifik. Menunjukkan bahwa atasan menyesuaikan komunikasi terhadap kebutuhan khusus individu.
4. Keadilan interpersonal (*interpersonal justice*) yaitu keadilan bagaimana bawahan diperlakukan. Keadaan di mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat. Indikator-indikator keadilan interpersonal adalah sebagai berikut:
- a. Kesopanan. Menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
  - b. Bermartabat. Menunjukkan penilaian mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat.
  - c. Hormat. Menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
  - d. Kepantasan kata-kata. Menunjukkan penilaian mengenai kepantasan kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.



### 2.2.1.2 Indikator-Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013: 223) keadilan organisasi (*organizational justice*) persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja. Indikator keadilan organisasional menurut Robbins dan Judge (2013: 223):

1. Keadilan tentang jumlah maupun imbalan yang dirasakan diantara para individu.
2. Keadilan mengenai prosedur yang konsisten dalam bekerja bagi karyawan dan keadilan mengenai prosedur yang konsisten dalam bekerja bagi karyawan dan keadilan mengenai prosedur dalam melibatkan setiap karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan.
3. Keadilan yang berupa kepedulia perusahaan dan memperlakukan karyawan dengan baik, serta keadilan yang menunjukkan penghormatan terhadap hak-hak setiap karyawan.

### 2.2.2 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Durbin dalam Mangkumanegara (2017: 77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Handoko dalam Sholikhah & Simanjuntak (2018: 304) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini di dorong oleh penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan oleh penulis bahwa pengembangan karir merupakan berbagai motivasi, nilai, dan perilaku, serta perubahan sikap yang terjadi pada setiap individu dalam jangka waktu kehidupannya untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan menemukan secara jelas keahlian serta kebutuhan untuk pengembangan, dan secara rutin merevisi, mengevaluasi, dan meningkatkan rancangannya. Karena karir merupakan proses interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara perusahaan atau manajemen dan individu itu sendiri dalam suatu organisasi.

### 2.2.2.1 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkumanegara (2017: 77) adalah *a) To aid in achieving individual and organizational goals; b) To indicate concern for the welfare of individuals; c) To help individuals realize their potential; d) To strengthen the relationship between the individual and the organizational; e) To demonstrate social responsibility; f) To aid affirmative action (EEO) programs; g) To reduce turnover and personnel costs; h) To reduce managerial and professional obsolescence; i) To encourage the long-range point of view.* Menurut Andrew J Durbin tujuan pengembangan karir di atas adalah:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seseorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.  
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitas terhadap perusahaan.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar perusahaan tercapai.

- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu panjang.  
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

#### **2.2.2.2 Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Menurut Siagian dalam Saputra & Hendriani (2015: 05), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir.  
Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b. Kepedulian para atasan langsung.  
Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk di promosikan menjadi lebih besar.

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi.  
Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk di promosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau dangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan, kesamaan, dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk di promosikan tidak diterapkan dalam organisasi.
- d. Adanya minat untuk dipromosikan.  
Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistiksifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.
- e. Tingkat kepuasan.  
Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikannya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai

### 2.2.2.3 Indikator-Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2014: 209) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan karir.  
Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.
2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril.  
Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengembangkan dirinya agar dapat mengisi posisi jabatan atau karir yang disediakan oleh perusahaan.
3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil.  
Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.
4. Pelatihan.  
Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional
5. Perlakuan yang adil dalam berkarir.  
Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.
6. Informasi karir.  
Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk pengembangan karirnya.
7. Promosi.  
Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
8. Mutasi.  
Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

### 2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Rahmamurthi *et al* dan Mougbo dalam Sulaefi (2018:69) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasikan kegiatan organisasi. Sedangkan menurut Tosi, Rizzo, Carroll dalam Munandar (2014: 263) *“the patterned way of thinking, feeling, and reacting that exists in an organization or its subsectors. It is the unique “mental programing” of that organization, which is a reflection of its modal organization personality”*. Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Suryadi dan Rosyidi dalam Sulaefi (2018: 70) mengemukakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama dengan berupa pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya organisasi menurut Sedarmayanti (2016: 99) adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, jika disederhanakan menjadi cara kita melakukan sesuatu. Sedangkan Yunia (2016: 107) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut.

#### 2.2.3.1 Tingkatan Budaya Organisasi

Schein dalam Munandar (2014: 262) membedakan budaya organisasi ke dalam tiga tingkat yaitu:

1. Tingkat pertama “perilaku dan artifact”. Tingkatan ini adalah tingkatan yang diamati. Karena perilaku seseorang dapat kita amati. Perilaku keras, perilaku otoriter, perilaku luwes. Semua perilaku yang diamati dengan kaitan pelaksanaan tugas pekerjaan merupakan ungkapan nilai-nilai tertentu.

2. Tingkatan kedua dari budaya perusahaan. Tingkatan ini tidak dapat terlihat. Nilai-nilai ungkapan melalui pola-pola perilaku tertentu. Nilai “hemat” akan dapat terungkap dalam perilaku seperti “dapat menabung”, “bekerja dengan menggunakan penghematan alat-alat kerja sedikit mungkin”. Nilai keterbukaan antara lain dapat terungkap dalam perilaku “kesediaan mendengarkan dan memperhatikan kritik, keluh kesah” atau dapat juga terungkap dalam “pintu kerja yang selalu terbuka, sehingga siapapun dapat masuk untuk menemuinya”.
3. Tingkatan ketiga adalah tingkatan yang paling dalam, yang mendasari nilai-nilai, yaitu tingkat keyakinan (*beliefs*), yang terdiri berbagai asumsi dasar. Orang yang berkeyakinan bahwa “semua orang baik” akan memiliki nilai-nilai kepercayaan dengan prioritas tinggi dan akan terungkap dalam perilakunya bahwa ia “mudah dan cepat percaya kepada orang lain”

#### **2.2.3.2 Faktor Kepribadian Organisasi**

Tosi *et al*, dalam Munandar (2014: 263-264) modal kepribadian organisasi adalah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi. *Modal organization personality* dihasilkannya oleh empat faktor:

1. Orang mengembangkan nilai-nilai selama sosialisasi untuk dapat mengakomodasi terhadap jenis-jenis organisasi masyarakat (dalam rangka pemasaran produk/jasa yang dihasilkan).
2. Proses seleksi men-screen-out mereka yang tidak cocok dan sosialisasi organisasi mengubah mereka yang masuk organisasi (para karyawan memiliki nilai-nilai utama yang sama).
3. Rewards dalam organisasi secara selektif mengukuhkan kembali perilaku dan sikap-sikap tertentu saja (perilaku yang didasari nilai-nilai umum saja yang mendapat imbalan).
4. Keputusan untuk promosi biasanya memperhitungkan unjuk kerja dan kepribadian dari calon.

### 2.2.3.3 Sumber Budaya Organisasi

Tosi *et al*, dalam Munandar (2014: 264-265) mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Pengaruh eksternal yang luas (*Broad external influences*).  
Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti: lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal).
2. Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional (*Societal values and national culture*).  
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan, dan sebagainya).
3. Unsur-unsur khas dari organisasi (*Organization specific elements*).  
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan. Jika ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan demikian juga biaya pemasaran, maka nilai untuk bekerja hemat (efisien) menjadi nilai utama dalam perusahaan. Dalam sumber budaya yang ketiga di atas, unsur-unsur khas dari organisasi, kita temukan konsep budaya organisasi dari Schein.



#### 2.2.3.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati adalah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell dalam Munandar (2014: 267) menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*).  
Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.
2. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*).  
Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang (*respect for people*).  
Memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil (*outcome orientation*).  
Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
5. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*).  
Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
6. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*).  
Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Munandar (2014: 268) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang, secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko.  
Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail.  
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail

3. Orientasi keluaran.  
Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
4. Orientasi ke orang.  
Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap pada karyawannya.
5. Orientasi team.  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok dari pada seputar perorangan.
6. Keagresifan.  
Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas.  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status saat ini atau kondisi dibandingkan dengan pertumbuhan.  
Jika diperhatikan dari kedua daftar ciri-ciri tersebut diatas tidak dapat disimpulkan mana yang lebih tepat dalam mencerminkan budaya organisasi perusahaannya.

#### **2.2.3.5 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Sedarmayati (2016: 100-101) merumuskan bahwa indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Struktur: perasaan mengenai hambatan dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.
2. Tanggung jawab: perasaan dipercaya untuk melaksanakan tugas yang penting.
3. Resiko: perasaan akan keadaan beresiko dan tantangan dalam pekerjaan dalam organisasi.
4. Kehangatan: adanya kelompok sosial yang bersahabat dan informal.
5. Dukungan: sifat suka membantu manajer dan rekan kerja yang dirasakan penekanannya (atau ketiadaan penekanan) pada dukungan bersama.
6. Standar: kegunaan yang dirasakan dari tujuan implisit dan eksplisit serta standar kerja.

7. Konflik: perasaan bahwa manajer dan pekerja lain ingin mendengar opini yang berbeda.
8. Identitas: perasaan bahwa milik perusahaan, bahwa anda adalah anggota yang bernilai untuk suatu tim kerja (Litwin dan Stringer, 1986).

Sedangkan menurut Sutrisno (2015: 3) indikator dari budaya organisasi adalah:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

#### **2.2.3.6 Pengertian Kepuasan Kerja**

Mangkumanegara (2017: 117) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work*”. Kepuasan kerja adalah perasaan mendorong atau tidak mendorong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dalam Mangkumanegara (2017: 117) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her*

*job*". Jadi cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya, yang bermaksud bagaimana seorang karyawan bisa merasakan kemistry atau hubungan pribadi karyawan dengan pekerjaannya sehingga hal ini akan memunculkan kepuasan pada diri karyawan.

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendorong atau tidak mendorong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, sruktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila spek-aspek tersebut terpenuhi dan adil menurutnya sehingga kepuasan kerja yang diharapkan akan didapat.

#### **2.2.3.7 Ciri-Ciri Kaitan Dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah:

1. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
2. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya, pekerjaan pada perakitan.
3. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
5. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

#### 2.2.3.8 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkumanegara (2017: 117) yang mengemukakan bahwa “*job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works*”.

1. Turnover.  
Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja.  
Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Hubungan kepuasan kerja dengan turnover dan absensi.
3. Umur.  
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. Tingkat pekerjaan.  
Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan

yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan kordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

## **2.3 Keterkaitan antara Variabel Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indrayani *et al* (2016: 3601) bahwa setiap perusahaan pada hakikatnya sangat membutuhkan seorangpekerja atau karyawan untuk melakukan aktivitas dalam bekerja di sebuah perusahaan. Karena dalam suatu perusahaan karyawan merupakan asset bagi perusahaan, akan tetapi para pekerja juga membutuhkan suatu pengakuan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Pengakuan merupakan salah satu keadilan bagi para karyawan, agar karyawan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. Terkadang ada perusahaan yang kurang memberikan suatu perhatian dan kurang melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Hal ini merupakan salah satu dari keadilan yang harus di dapat karyawan dari perusahaan, jika tidak dapat menimbulkan dampak ketidakadilan bagi karyawan dalam bekerja. Tujuan utama dari keadilan organisasi agar para karyawan memihak dan berkeinginan dalam pengakuan perusahaan.

Menurut Indrayani, *et al* (2016: 3615) hasil penelitian ini adanya pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Rasa kepuasan kerja dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh keadilan di dalam organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al*, (2014: 89) bahwa pengembangan karir adalah proses dimana seseorang atau individu merencanakan karirnya dengan tujuan mendapatkan posisi yang dia inginkan, dantidak cuman hanya posisi yang diharapkan dari sebuah rencana karir padan umumnya oleh seorang karyawan, tapi juga output yang diberikan perusahaan kepadanya, seperti imbalan yang lebih besar dari yang didapatkan saat

ini, tunjangan, dan lain-lain. Pengembangan karir juga menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam masalah-masalah yang kompleks yang akan dihadapi dimasa mendatang. Pengembangan karir mempunyai eksistensi yang baik untuk masa yang akan datang tergantung pada sumber daya manusia. Jika pengembangan karir dilakukan dengan berkelanjutan setiap tahunnya maka akan memberikan dampak yang sangat baik bagi karyawan dan memberikan dampak untuk perusahaan, dan pengembangan karir pun menjadi salah satu hal yang akan terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan.

Menurut Putra *et al*, (2014: 91) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Leli, (2014: 56) bahwa dalam setiap perusahaan selalu memiliki karakter-karakter ataupun budaya-budaya yang dimiliki olehnya. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu interaksi dari berbagai individu dari ciri-ciri kebiasaanyang mempengaruhi kelompok-kelompok yang ada di dalamnya. Budaya organisasi memiliki tujuan sebagai konsep suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi strategi dan tugas organisasi, serta dampak yang dihasilkan. Jika suatu organisasi dalam suatu perusahaan kurang begitu baik maka akan berpengaruh terhadap kepuasan seseorang dalam bekerja di perusahaan tersebut, karena hal ini juga menjadi faktor yang serius untuk meningkatkan produktivitas karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan hal-hal tersebut.

Menurut Leli, (2016: 64) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al*, (2014: 89) bahwa pada umumnya seorang karyawan bekerja untuk mendapatkan imbalan dan mendapatkan pengakuan dari perusahaan, disitu karyawan merasa dihargai dan diakui sehingga hal ini akan memunculkan rasa puas dalam bekerja

seperti, pengembangan karir, budaya organisasi, keadilan organisasi. Hal-hal ini yang harus diperhatikan dengan serius oleh perusahaan karena hal ini menjadi pemicu seorang karyawan akan memberikan output terbaiknya bagi perusahaan. Sebuah perusahaan ingin mendapatkan suatu yang lebih dari karyawannya maka perusahaan perlu memperhatikan karyawannya dengan baik. Seperti contoh seorang karyawan tidak akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya jika karyawan itu tidak diberikan hak-haknya, dalam hal ini yang menjadi permasalahan adalah keadilan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Menurut Habba, *et al* (2017: 61-62) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti baik untuk meningkatkan kepuasan kerja. Putra *et al*, (2014: 91) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan budaya Organisasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kajian-kajian teori diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pertamina Training and Consulting.
2. Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pertamina Training and Consulting.
3. Diduga terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pertamina Training and Consulting.
4. Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi, pengembangan karir, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pertamina Training and Consulting.



## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam suatu konsep pemikiran penulis menggambarkan secara definitive, konsep pemikiran penulis menggambarkan secara definitive, konsep pengaruh ini dapat diartikan sebagai suatu hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dapat digambarkan dalam paradigma sederhana sebagai berikut:

### Kerangka Konseptual Penelitian

