

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

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

Dalam mengadakan suatu penelitian, penulis akan membandingkan beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan judul penelitian untuk mengetahui sejauh mana kebenaran, kejelasan, keakuratan suatu penelitian.

**Tabel 2.1.**  
**Review Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, (Tahun), Kode ISSN, Judul	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sandi J, Djumadi, dan Anwar Alaydrus (2016) ISSN 2338-7636 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai SMA Negeri 2 Sendawar	42 responden, Analisis regresi linier berganda	Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai	Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
2	Kris Setyaningsih, Najib Haitami, dan Rusmaini (2018) ISSN 2461-0674 Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang.	177 responden, Analisis jalur path	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.
3	Arifin , Harry P. Panjaitan, dan Teddy Chandra (2018) ISSN : 2580-	251 responden, teknik analisis	Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi,	Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan,

No	Peneliti, (Tahun), Kode ISSN, Judul	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	3743 " Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SD Di Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir "	deskriptif	Komitmen , Kepuasan Kerja , Kinerja Guru	budaya organisasi, komitmen terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan , budaya organisasi, komimen terhadap kinerja
4	J. Mardono Mulyo (2015) ISSN 2338-3372  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul	88 responden, Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan dan Motivasi Kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5	Kingsley Nyarko, Ph.D, Ms. Dilys Attuah Twumwaa dan Mr. Kobina Impraim Adentwi, (2014) ISSN 2222-1735  Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Di Ghana	200 responden, Analisis regresi linier berganda	Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
6	Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi (2015)	214 responden dari 474 populasi.	Tunjangan, Absensi, Gaji Pokok, Kompensasi,	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap

No	Peneliti, (Tahun), Kode ISSN, Judul	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	ISSN : 2331-0707 " Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub-County of Tharaka Nithi County, Kenya"	Stratified Random Sampling	Kepuasan Kerja, Manfaat Pensiun	kepuasan kerja
7	H. Muhammad Arifin (2015) ISSN : 1913-9020 "The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance"	117 responden dari 346 populasi, analisis model	Kompetensi, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja	Terdapat pengaruh positif antara kompetensi, motivasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja
8	Josephine Pepra, Mensah, Luther Ntim Adjei, Albert Agyei (2017) ISSN : 2249-4588 " Effect Of Compensation On Basic School Teachers' job satisfaction In The Northern Zone : The Case Of Ghana "	100 responden, Teknik korelasi pearson dan analisis regresi	Kompensasi, Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja

Penelitian pertama dilakukan oleh Sandi J, Djumadi, dan Anwar Alaydrus. Dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai SMA Negeri 2 Sendawar". *e-Journal Administrative Reform*, Volume 4, Nomor 2, 2016 ISSN: 2338-7637. Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan kerja fisik dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada SMA Negeri 2 Sendawar. Jenis

penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survey. Ukuran sampel penelitian yang diambil sebanyak 42 orang karyawan SMA Negeri 2 Sendawar. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil dari penelitian adalah: (1)Lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMA Negeri 2 Sendawar. (2)Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. (3)Lingkungan kerja fisik dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMA Negeri 2 Sendawar.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1)penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas lingkungan kerja fisik dan motivasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. Sedangkan persamaan penelitian menggunakan variabel bebas motivasi kerja dan dengan variabel terikat kepuasan kerja. (2) penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian menggunakan analisis koefisien determinasi.

Penelitian kedua dilakukan oleh Kris Setyaningsih, Najib Haitami, dan Rusmaini. Dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang”. Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. *Journal of Islamic Education Management*, Volume 4 No. 1, pp 61-72 Juni 2018 ISSN: 2461-0674. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1)Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, (2)Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, (3)Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, (4)Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi,dan kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Jenis penelitan ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *ex post facto*. sampel penelitian ini adalah 177 orang dari jumlah populasi 20 sekolah menengah keatas swasta. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *stratified random sampling* yang disebarakan kepada para responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis*

(Analisis Jalur) dan Analisis Koefisien Regresi Linier Berganda. Hasil dari penelitian adalah: motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru sehingga perlu adanya perbaikan dan peningkatan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah dengan variabel terikat kinerja guru. Sedangkan persamaan penelitian menggunakan variabel bebas motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. (2) Penelitian dalam jurnal menggunakan teknik pengambilan sampel *stratified random sampling* sedangkan penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel *sample random sampling* (3) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis path dan menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Arifin, Harry P. Panjaitan, dan Teddy Chandra. Dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SD Di Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir “ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia Vol 4 No 4 Desember 2018 ISSN : 2580-3743. Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja guru. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 251 responden dan teknik analisis menggunakan teknik analisis deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen terhadap kinerja.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, komitmen

dengan variabel terikat kinerja guru, sedangkan persamaan penulis menggunakan variabel bebas budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru.

Penelitian keempat dilakukan oleh J. Mardono Mulyo. Dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Di Rongkop Kabupaten Gunungkidul”. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* Volume 3 No.3, September 2015 ISSN: 2338-3372. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui (1)Sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional, kesejahteraan, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SMP Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (2)Sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (3)Sejauh mana pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (4)Sejauh mana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey desain *ex post facto*. Sampel ini adalah 159 orang dari populasi seluruh guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul. Teknik sampel penelitian ini adalah *nomogram kerry king*. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian adalah: (1)ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, kesejahteraan, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (2)Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru SMP di Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (3)Ada pengaruh positif dan signifikan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja Guru di Rongkop Kabupaten Gunungkidul, (4)Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Guru di Rongkop Kabupaten Gunung Kidul.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah (1)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas kepemimpinan transformasional, kesejahteraan. Sedangkan persamaan penelitian menggunakan variabel bebas motivasi kerja dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja, (2)Teknik sampel yang digunakan dalam jurnal penelitian adalah teknik

*nomogram kerry king*, sedangkan peneliti menggunakan teknik *sample random sampling*, (3)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis path sedangkan peneliti menggunakan analisis koefisien determinasi.

Penelitian kelima dilakukan oleh Kingsley Nyarko, Ph.D, Ms. Dilys Attuah Twumwaa dan Mr. Kobina Impraim Adentwi. Dengan judul “”. Universitas Ghana, Departemen Psikologi dan Universitas Pendidikan, Winneba, Sekolah Tinggi Teknologi Pendidikan, Departemen Studi Interdisipliner. *Journal of Education and Practice* Volume 5 No.5, 2014 ISSN: 2222-1735. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah pertama di Ghana. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survey. Populasi dalam penelitian ini adalah para guru SMP di kota metropolis di Accra dan sampel penelitian ini 200 guru SMP di Accra. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *convenience sampling*. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis inferensial korelasi sederhana (*pearson product moment*). Analisis *statistic deskriptif* digunakan karena memberikan pemahaman tentang data melalui distribusi frekuensi, rata-rata, dan standar deviasi mereka. Korelasi *pearson* juga digunakan untuk menguji hipotesis pertama karena melibatkan pengaruh antara dua variabel yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja di kalangan guru.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1)Penelitian tersebut menggunakan variabel bebas motivasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. Sedangkan persamaan penelitian menggunakan variabel bebas motivasi kerja dengan variabel terikat kepuasan kerja. (2)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik pengambilan sampel *convenience sampling*., sedangkan peneliti menggunakan *sample random sampling*. (3)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis deskripsi, inferensial dan analisis korelasi sederhana (*pearson product moment*) sedangkan penelitian menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian keenam dilakukan oleh Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi. Dengan judul “Effects of compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub-County of TharakaNithi County, Kenya” Universitas Chuka. *Journal of Human Resource Mangement* Vol 3 No 6 2015 ISSN : 2331-0707 . Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru. Sampel dalam penelitian sebanyak 214 responden dari 474 populasi dan teknik analisis menggunakan stratified random sampling. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas kompensasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru, sedangkan persamaan penulis menggunakan variabel bebas kompensasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh H. Muhammad Arifin. Dengan judul “The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance” *Internasional Education Studies* Vol 8 No 1 2015 ISSN : 1913-9020. Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja. 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja. 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 117 responden dari 346 populasi dan teknik analisis menggunakan analisis model. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi, motivasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas kompetensi, dan kinerja sedangkan persamaan penulis menggunakan variabel bebas budaya organisasi, motivasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Josephine Peprah, Mensah, Luther Ntim Adjei, Albert Agyei. Dengan judul " *Effect Of Compensation On Basic School Teachers' job satisfaction In The Northern Zone : The Case Of*



*Ghana* " Valley View University. Global Journal of Management and Bussines research : G-Interdisiciplinaary Volume 7 Issue 3 Version 1.0 Year 2017 ISSN : 2249-4588. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi pada kepuasam kerja guru. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dan teknik analisis menggunakan korelasi person dan analisis regresi. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas kompensasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru dan kinerja sedangkan penulis menggunakan variabel bebas kompensasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian SDM**

Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memiliki pengetahuan, akal perasaan, dorongan dan keinginan. Selain itu, sdm juga memfokuskan perhatiannya pada tenaga kerja. Misalnya, perlu diperhatikan lingkungan kerjanya, besarnya kompensasi, peralatan yang digunakan serta metode lainnya agar seseorang dapat bekerja lebih efektif dan efesien. Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Adapun menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:10), "MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

### **2.2.2. Budaya Organisasi**

#### **2.2.2.1. Pengertian budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah pandangan hidup dalam sifat, kebiasaan dan juga pendorong dalam suatu kelompok yang tercermin dalam suatu pandangan,

pendapat serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Menurut Sinambela (2012) disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun dan terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Menurut Edy Sutrisno (2012 : 2) budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (values) , keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Menurut Darmawan, D (2013: 143) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya

#### 2.2.2.2.Fungsi Budaya Organisasi

Menurut, Stephen P Robbins (2013:69) menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi :

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antar satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasinya.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan waktu yang luas, melebihi batasan keterikatan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat.

#### 2.2.2.3.Karakteristik budaya organisasi

Robbins (2013:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

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

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

#### 2.2.2.4. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (dalam Sudarmanto, 2014;171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan arah dan pengendali dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam kegiatan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut

### **2.2.3. Motivasi Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian motivasi kerja**

Motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perubahan dalam diri seseorang yang ditandai dengan dorongan efektif untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan sebuah keahlian memberikan pengarahan kepada pegawai agar mempunyai kemauan untuk bekerja secara berhasil sehingga keinginan pegawai dan tujuan sekaligus bisa cepat tercapai (Malayu Hasibuan S.P, 2011). Motivasi merupakan cara bagaimana mendorong seseorang agar semangat kerja memberikan kemampuan optimal dan keahliannya dalam mencapai suatu tujuan (Sunyoto Danang, 2012)

Keberhasilan dunia pendidikan terutama di sekolah sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia di dalamnya. Jika pendayagunaan tenaga pendidiknya kurang diperhatikan maka kualitas sekolah akan menurun tetapi jika pendayagunaan tenaga pendidiknya diperhatikan maka sekolah akan mendapat individu yang berkualitas serta kualitas sekolah pun akan meningkat. Untuk itu, tenaga pendidik harus diberikan motivasi agar semangat dalam bekerja serta dapat menyelesaikan tugasnya dengan tuntas sesuai dengan tujuannya yaitu pendidikan nasional.

#### 2.2.3.2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011 : 219) juga menjelaskan mengenai tujuan-tujuan pemberian motivasi, antara lain:

1. Mendorong semangat kerja
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
3. Meningkatkan produktifitas kerja
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan

#### 2.2.3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Chung dan Megginson dalam Biner ( 2014 : 181 ) menjelaskan motivasi melibatkan :

1. Faktor-faktor individual, meliputi kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitude), dan kemampuan- kemampuan (abilities)
2. Faktor-faktor organisasional, meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (conworkers), pengawasan (supervision), pujian (prise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself)

#### 2.2.3.4. Indikator motivasi kerja

Hamzah B. Uno (2013: 72) menyebutkan bahwa indikator motivasi kerja guru tampak melalui:

1. Tanggung jawab. Dalam melakukan kerja Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu

yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku.

2. Prestasi yang dicapainya. Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan, maupun karya yang diciptakan.
3. Pengembangan diri. Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi.
4. Kemandirian dalam bertindak. Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya meskipun tidak diperintah. Guru secara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan untuk memberikan kekuatan dan arahan kepada seseorang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.4. Kompensasi**

##### **2.2.4.1. Pengertian kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan yang berupa fisik maupun non fisik sebagai balas jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Kompensasi merupakan sebuah jasa penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk uang atau bukan uang karena jasanya telah mencapai tujuan perusahaan dan diberikan secara layak dan adil (Sutrisno, 2012). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi

berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang (Hasibuan 2012 : 118)

Guru sebagai tenaga pendidik di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pembelajaran, pelatihan dan bimbingan kepada siswa. Guru menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu serta komitmennya bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi tetapi ada tujuan lain yang ingin diraihinya, yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya Priansa( 2016: 318).

#### 2.2.4.2.Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.
2. Kepuasan kerja. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.
6. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh buruh. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

#### 2.2.4.3.Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno (2011:190) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja. Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar. Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan. Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.
4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan. Kemampuan karyawan dalam menghasilka prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.



5. Biaya hidup. Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi
6. Posisi atau jabatan karyawan. Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.
8. Sektor pemerintah. Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan.

#### 2.2.4.4. Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

Dengan demikian, kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja guru dan akan menentukan keberlangsungan hidup sekolah yang semakin kompetitif.

### **2.2.5. Kepuasan Kerja**

#### 2.2.5.1. Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan perasaan seseorang yang terhadap pekerjaannya sendiri. Menurut Robbins (2014:467) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap sesuatu pekerjaannya. Menurut Anas (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka.

#### 2.2.5.2. Unsur-unsur kepuasan kerja

Keith Davis dalam Mangkunegara (2013:117), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel- variabel atau unsur seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan sebagai berikut :

1. Turnover. Kepuasan kerja lebih tinggi di hubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnovernya tinggi.
2. Tingkat ketidakpuasan (absensi) karyawan. Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
3. Umur. Ada kecenderungan karyawan yang lebih merasa tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini di asumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan. Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
5. Ukuran Organisasi. Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

#### 2.2.5.3. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

1. 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.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

#### 2.2.5.4. Indikator kepuasan kerja

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1. 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.

2. 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.
3. 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 ketrampilan 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.
4. 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.
5. 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.

Dari demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang yang terlihat dari sikap positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

### **2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru**

Budaya organisasi mempengaruhi serta membentuk sikap dan perilaku seseorang dalam organisasi. Robbin dan Judge (2014) mengemukakan budaya organisasi sebagai pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi berbagai kendala yang dihadapi serta menjadi penentu peningkatan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Kris Setyaningsih, NajibHaitami, dan Rusmaini (2018) memperoleh hasil variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis (H<sub>1</sub>) dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta.

#### **2.3.2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru**

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan kepada seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Ardana (2012 : 193) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan tindakan. Penelitian yang oleh dilakukan Sandi J, Djumadi, dan Anwar Alaydrus (2016) hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis (H<sub>2</sub>) dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta.

#### **2.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasibuan (2012:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi (2015) terdapat hubungan positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis (H<sub>3</sub>) dalam penelitian

ini adalah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta

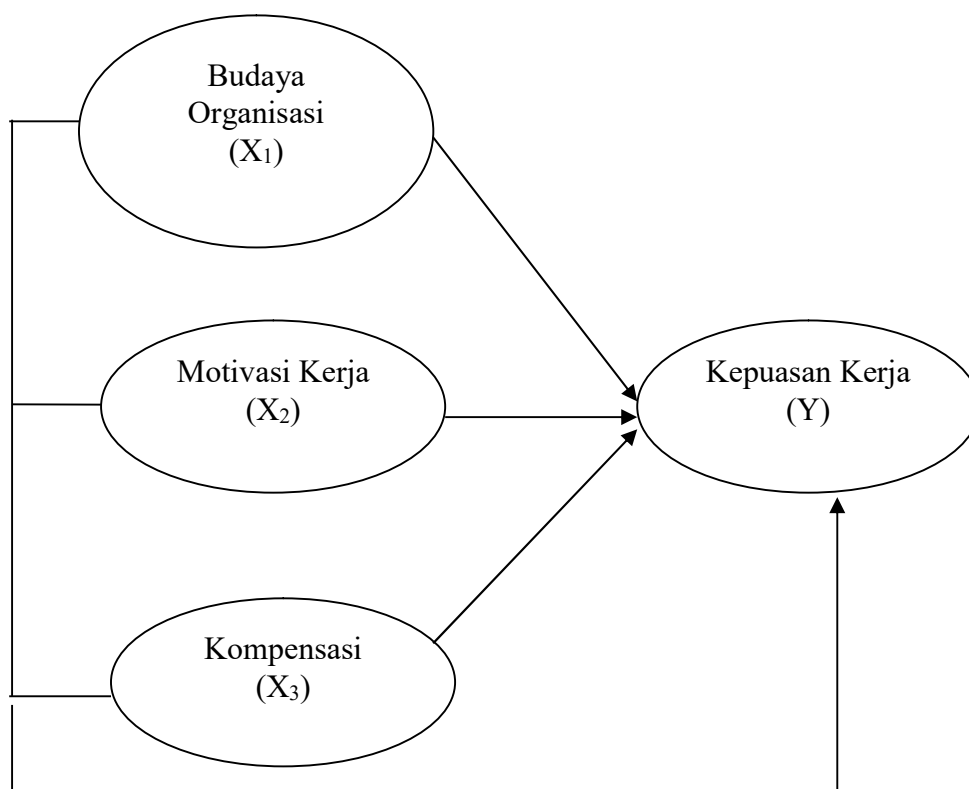
#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kiepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta
2. Diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta
3. Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta
4. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Santo Fransiskus Jakarta

#### **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian dapat dinyatakan dalam bentuk paradigma. Paradigma dalam penelitian ini merupakan paradigma pengaruh tiga variabel independen (budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi) dan satu variabel dependen (kepuasan kerja guru) yang dapat digambarkan sebagai berikut



Dalam kerangka konseptual ini dijelaskan tentang pengaruh antar variabel yang diteliti dan hipotesis yang akan terjadi dalam penelitian ini. Di dalam penelitian ini terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja serta secara bersama-sama pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi yang berjalan serasi, selaras dan seimbang merupakan kontribusi positif bagi instansi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi guru mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting, kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kompensasi itu sendiri bagi organisasi dan perusahaan berarti penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Adapun tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan

kepuasan kerja guru. Budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif yang utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat.