

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai lingkungan kerja, motivasi kerja, serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang relevan dan peneliti gunakan sebagai referensi dalam analisis penelitian yaitu seperti yang disajikan pada Tabel 2.1. di bawah ini :

No	Peneliti (Tahun), Kode ISSN, Judul.	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	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, Kepemimpin an Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.
2.	Sandi J, Djumadi, dan Anwar Alaydrus (2016) ISSN 2338-7636 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	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.

No	Peneliti (Tahun), Kode ISSN, Judul.	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	SMA Negeri 2 Sendawar			
3.	Sinar Bulan, Teddy Chandra, dan Asmara Hendra Komara (2018) e-ISSN 2527-8215 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Se- Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir	159 responden, Analisis Koefisien Determinasi	Gaya Kepemimpin an, Motivasi, Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.
4.	Rizki Amalia Rosowulan (2018) ISSN 2355-3790 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Locus Of Control Terhadap Kepuasan Kerja Guru Honorer SMK Negeri Di Kota Bekasi	86 responden, Analisis jalur path	Lingkungan Kerja, Locus Of Control, Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja dan Locus Of Control berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
5.	J. Mardono Mulyo (2015) ISSN 2338-3372 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja guru SMP di Rongkop	88 responden, Analisis regresi linier berganda	Kepemimpin an Transformasi onal, Kesejahteraan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasion al, Kesejahteraan dan Motivasi Kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

No	Peneliti (Tahun), Kode ISSN, Judul.	Jumlah Sampel, Teknik Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Kabupaten Gunungkidul			
6.	H. Muhammad Arifin (2014) ISSN 1913-9020 The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance	117 responden, Analisis model structural (SEM)	Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru	Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru
7.	Ekowati (2016) ISSN 2349-0330 The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Interpersonal Communication on Private High School Teacher's Job Satisfaction	200 responden Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisiensi determinasi	Budaya Organisasi, K epemimpinan Transformasi onal, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Guru	Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasi onal dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Guru
8.	Kingsley Nyarko, Ph.D, Ms. Dilys Attuah Twumwaa dan Mr. Kobina Impraim Adentwi, (2014) ISSN 2222-1735 The Influence of Motivation On Job Satisfaction of Junior High School Teachers In Ghana	200 responden, Analisis regresi linier berganda	Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru.	Motivasi berpengaruh siginifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.

Penelitian pertama 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 penelitian 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, perbedaanya antara lain: (1) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja guru. Sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, 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 jenuh atau metode sensus (3) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis path dan menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian kedua 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 penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. (2)penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian menggunakan analisis koefisien determinasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Sinar Bulan, Teddy Chandra, dan Asmara Hendra Komara Dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Se-kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir”. *KURS*. Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia, Volume 3, Nomor 2, Desember 2018 e-ISSN: 2527-8215. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP Se-Kecamatan Rimba Melintang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survey. Sampel penelitian ini adalah 159 orang dari jumlah populasi 159 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode sensus atau sampel jenuh. Teknik analisis yang digunakan dalam

penelitian ini adalah koefisien determinasi. Hasil dari penelitian adalah: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja, (5) Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja, (6) Komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja, (7) Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja guru. Sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Rizki Amalia Rosowulan. Dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Locus Of Control* Terhadap Kepuasan Kerja Guru Honorer SMK Negeri Di Kota Bekasi”. Dosen Tetap STKIP Kusuma Negara. *Jurnal BIO natural* Volume 5 No. 1, Maret 2018 ISSN: 2355-3790. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan lokus kontrol terhadap kepuasan kerja guru honorer di sekolah menengah kejuruan umum di kota Bekasi. Jenis penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan metode survey. Sampel dalam penelitian ini adalah 86 orang dari jumlah populasi 110 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *simple random sampling*. Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah statistika deskriptif, statistika inferensial menggunakan analisis jalur path (*path analysis*) dan uji persyaratan analisis. Hasil dari penelitian adalah: (1) Terdapat pengaruh langsung positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, (2) Terdapat pengaruh langsung positif lokus kontrol terhadap kepuasan kerja, dan (3) Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja pada lokus kontrol. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas lingkungan kerja dan *locus of control* dengan variabel terikat kepuasan kerja, sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan

kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja, (2) Penelitian dalam jurnal menggunakan teknik pengambilan sampel *sample random sampling* sedangkan penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau metode sensus. (3) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis *path* sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian kelima dilakukan oleh J. Mardono Mulyo. Dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan dan Motivasi 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 GunungKidul. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah (1) Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas kepemimpinan transformasional,

kesejahteraan dan motivasi kerja dengan variabel terikat kepuasan kerja guru. Sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja, (2)Teknik sampel yang digunakan dalam jurnal penelitian adalah teknik *nomogram kerry king*, sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau metode sensus, (3)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis path sedangkan peneliti menggunakan analisis koefisien determinasi.

Penelitian keenam, dilakukan dengan H. Muhammad Arifin. Dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Kinerja”. Sekolah Komunikasi, Muhammadiyah Jayapura Abepantai street Kota Jayapura, Papua, Indonesia. *International Education Studies*, Volume 8, No.1, 2015, ISSN 1913-9020. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan kompetensi organisasi terhadap kepuasan dan kinerja guru sekolah menengah di Kota Jayapura. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode analisis SEM. Sampel dari penelitian ini adalah 117 guru dari jumlah populasi 346 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah secara acak (*random sampling*). Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis SEM dengan program AMOS. Hasil dari penelitian ini adalah: (1)Kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja guru secara positif dan tidak signifikan karena kompetensi pedagogis, sosial, kepribadian, dan professional belum diterapkan dengan baik, (2)Motivasi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja guru secara positif dan signifikan, (3)Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan tidak signifikan karena peran budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1)Peneliti dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja guru, (2)Metode yang digunakan dalam jurnal penelitian adalah metode analisis SEM sedangkan penelitian menggunakan metode survey, (3)Teknik sampel yang digunakan dalam

jurnal penelitian hanya dipilih secara acak tanpa menjelaskan teknik yang dipakai, sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau metode sensus. (4)Peneliti dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis SEM dengan program AMOS, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian ketujuh, dilakukan oleh Ekowati. Dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Swasta”. Universitas Pakuan Bogor, Indonesia. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMS)* Volume 4, No.5, May 2016, ISSN 2349-0330. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru baik secara individu maupun bersama. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif dengan metode campuran, desain *eksplanatoris sekuensial* diterapkan dimana kuantitatif lebih dulu. Sampel dari penelitian ini adalah 200 guru sekolah menengah swasta yang berlokasi di tiga sekolah. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dipilih secara acak (*random sampling*). Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian adalah: (1)Budaya organisasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, (2)Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, (3)Komunikasi interpersonal secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, (4)Adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan komunikasi antarpribadi dengan kepuasan kerja. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya antara lain: (1)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dengan variabel terikat kepuasan kerja, sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. (2)Metode yang digunakan dalam jurnal penelitian tersebut menggunakan metode campuran desain eksplanatoris sekuensial sedangkan peneliti menggunakan metode survey. (3)Teknik sampel yang digunakan dalam jurnal penelitian hanya

dipilih secara acak tanpa menjelaskan teknik yang dipakai, sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau metode sensus (4)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknis analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Kingsley Nyarko, Ph.D, Ms. Dilys Attuah Twumwaa dan Mr. Kobina Impraim Adentwi. Dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Di Ghana”. 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 metropolitan 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 hubungan antara dua variabel yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan 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 penelitian menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja. (2)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik pengambilan sampel *convenience sampling*., sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau metode sensus. (3)Penelitian dalam jurnal tersebut menggunakan teknik analisis deskripsi, inferensial dan analisis korelasi sederhana

(*pearson product moment*) sedangkan penelitian menggunakan teknik analisis koefisien determinasi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen. Menurut Hasibuan (2017:3) Manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu.

Robbins dan Coutler (2014:14) menyatakan bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi yang saling terkait, antara lain:

1. Merencanakan

Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

2. Mengorganisasi

Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat apa keputusan harus diambil.

3. Memimpin

Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

4. Mengendalikan

Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan *actual* dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

Middle theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2017:10), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Dessler dalam Sutrisno (2016:5) Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek ‘orang’ atau perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Dalam pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan yang bertugas untuk mengatur dan mengelola unsur manusia yang ada didalam perusahaan atau diruang lingkup organisasi secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses yang paling penting dan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Sutrisno (2016:9), fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan yang memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

2.2.2. Lingkungan Kerja

2.2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2017:25) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi kerja serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja fisik Menurut Sedarmayanti (2015:13) Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan Lingkungan kerja non fisik Menurut Sedarmayanti (2015:13) adalah bahwa semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.2.2.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2015:13) jenis lingkungan kerja ada dua yaitu :

1. Lingkungan tempat kerja/ lingkungan kerja fisik (*physical working environment*).

2. Suasana kerja/ lingkungan kerja non fisik (*non-physical working environment*).

Dengan dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja fisik

Setiap perusahaan atau organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan kerja fisik adalah semua terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Sedarmayanti (2011:27) menyatakan bahwa “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 yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain). Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembapan, 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 sifat dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar untuk memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non-fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:27) Lingkungan kerja non adalah sebuah keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik, hubungan

dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan Lingkungan kerja non fisik merupakan 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 horizontal).

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien, dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka kondisi dalam hubungan kerja yang baik seperti, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja yang :

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan.
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- d. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
- e. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

- a. Para karyawan benar-benar menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- b. Para karyawan benar-benar menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- c. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.

- d. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
- e. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
- f. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

2.2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:28) terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh karena itu diperlukan adanya penerangan (cahaya) yang cukup terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Pekerjaan karyawan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Cahaya pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu, cahaya langsung dari sinar matahari dan cahaya buatan berupa lampu. Cahaya sangat membantu dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadinya kesalahan dalam bekerja.

2. Temperatur di tempat kerja dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara oksigen

Sirkulasi udara oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk metabolisme. Udara disekitar 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 adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

5. Kebisingan ditempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran mekanis ditempat kerja

Getaran mekanisme artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanisme, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya.

7. Bau-bauan ditempat 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 condition*" yang tepat merupakan salah satu yang dapat

digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata warna ditempat kerja

Menata warna ditempat 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.

9. Dekorasi atau tata letak

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik

Musik menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk didengarkan di tempat kerja. Tidak sesuaianya musik yang diperdengarkan ditempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.2.2.4. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Berikut adalah indikator lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik Menurut Sedarmayanti (2017:30), yaitu :

1. Indikator lingkungan kerja Fisik antara lain:
 - a. Penerangan cahaya.
 - b. Temperatur.
 - c. Kelembaban.
 - d. Sirkulasi udara.
 - e. Kebisingan.
 - f. Getaran mekanis.
 - g. Bau-bauan.
 - h. Tata warna.
 - i. Dekorasi tata letak.
 - j. Musik.
 - k. Keamanan.
2. Indikator lingkungan kerja non fisik antara lain:
 - a. Hubungan kerja antara bawahan dan atasan.
 - b. Hubungan kerja antar rekan kerja.

Berdasarkan uraian-uraian di atas lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan atau pegawai mempengaruhi kerjanya. Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua,yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

2.2.3. Motivasi Kerja

2.2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Stephen P. Robbins dalam Donni (2014:171), menyatakan bahwa Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Frederick Herzberg dalam Donni (2014:171) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins dan Judge dalam Busro (2018:50) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga elemen penting yaitu : usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya di cari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

2.2.3.2. Teori-Teori Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge dalam Busro (2018: 53-70) mengklarifikasi teori-teori motivasi menjadi dua. Pertama, teori motivasi zaman dahulu yang meliputi: (1) Teori hierarki kebutuhan Maslow, (2) Teori *ERG Alderfer*, (3) Teori X dan Y *Douglas McGregor*, (4) teori dua faktor dari *Frederick Herzberg*. Kedua, teori motivasi kontemporer.

1. Teori motivasi zaman dahulu meliputi :

1) Teori Abraham Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut tidak akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika

kebutuhannya terpenuhi tampak pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow Menurut Mangkunegara dalam Busro (2018:56) bahwa setiap diri manusia terdapat hierarki kebutuhan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Dengan kata lain, kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, jadi kebutuhan keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman (aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam).
- c. Kebutuhan kebersamaan, sosial dan cinta, yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Jadi kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri secara maksimal menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

2) Teori *ERG Claption Alderfer*

Teori ERG dari *Claption Alderfer*, dalam teorinya ia setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian, tiga kebutuhan tersebut oleh *Alderfer* disingkat menjadi ERG, yaitu *existence*, *relatedness*, dan *growth*. kebutuhan yang diusulkan

hanya terdiri atas tiga set kebutuhan tersebut dapat diketahui bahwa tingkat (1) eksistensi (*existence*), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan; (2) keterkaitan (*relatedness*) yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; dan (3) pertumbuhan (*growth*), yaitu kebutuhan seorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan; keterampilan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, adapun kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

3) Teori X dan Y

McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Dalam teori X, manusia pada dasarnya dilihat dari sudut pandang negatif (*negative thinking*), sedangkan teori Y, manusia dilihat dari sudut pandang positif (*positive thinking*). Menurut Gregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Apabila dikaitkan dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow, maka teor X (pandangan *negative*) cenderung lebih dekat dengan *lower-order needs*, sedangkan teori Y (Pandangan *positive*) cenderung lebih dekat dengan *higher-order needs*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah ketersediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuannya untuk yang menguatkan perilaku, memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap terus berusaha dalam rangka menghasilkan kinerja dan penghargaan atas hasil yang diinginkan dan upaya memenuhi suatu kebutuhan individual (Bartol dan Martin dalam Busro 2018:70).

4) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg mengembangkan teori ini yang dikenal sebagai teori motivasi dua faktor. Kedua faktor tersebut meliputi *dissatisfier-satisfier*, *hygiene-motivator*, atau faktor ekstrinsik-intrinsik.

(1) Faktor motivator atau faktor intrinsik

Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Aspek yang termasuk kategori ini antara lain: pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggungjawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas tetapi bila tidak terpenuhi tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan.

Faktor motivator atau intrinsik ketika ada dalam pekerjaan dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan pekerjaan yang baik. Faktor yang ada didalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivator yang meliputi :

- a. Pencapaian
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan untuk tumbuh.

Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang; adapun yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti sumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

(2) Faktor *Hygiene*

Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi kerja, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Aspek yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antar-pekerja, dan kondisi kerja.

Faktor *hygiene*, yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan, karena itu menyangkut lingkungan kerjanya. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpersonel, uang, status, dan keamanan.

Faktor *hygiene* tidak meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi sekedar menjadi faktor pemeliharaan, karena mempertahankan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, bilamana faktor ini diturunkan dapat mengakibatkan merosotnya produktivitas, adapun faktor motivator menyentuh rasa puas atas keberhasilan, kecintaan terhadap profesi, pengakuan, memperoleh pengalaman dari pekerjaan yang memberi tantangan dan tanggung jawab.

Faktor *hygiene* atau ekstrinsik, konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor *hygiene*, karena faktor tersebut untuk mempertahankan suatu tingkat dari adanya kepuasan, antara lain:

- a. Gaji.
- b. Keamanan pekerjaan.
- c. Kondisi kerja.
- d. Status.
- e. Prosedur perusahaan.
- f. Kualitas pengamanan teknis dan
- g. Kualitas hubungan interpersonal.

Dari teori-teori yang dijelaskan oleh para ahli yang termasuk dalam penelitian ini adalah teori yang dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini disebut dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang terdiri dua faktor yaitu: faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygiene-motivator*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsik motivation*. Karena teori ini mencakup dari beberapa kebutuhan yang dapat mendorong karyawan termotivasi yaitu:

1. Faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, jadi karyawan terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya dalam bekerja, mendapatkan pengakuan dari orang lain atas pekerjaan yang dilakukannya, mendapatkan peluang untuk berprestasi, mendapatkan tantangan dan mendapatkan kepercayaan atas tanggungjawab untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menyebabkan orang merasa puas tetapi bila tidak terpenuhi maka akan timbul rasa ketidakpuasan.
2. Faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada anggota organisasi atau kinerjanya dengan diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Faktor *hygiene*, yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan, karena itu menyangkut lingkungan kerjanya. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpersonel, uang, status, dan keamanan.

2.2.3.3. Tujuan Motivasi Kerja

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar dapat menimbulkan sebuah pendorong yang menimbulkan keinginan dan kemauan pribadi untuk dapat melakukan sesuatu untuk bisa memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu baik organisasi maupun pribadi.

Adapaun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:17-18) adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tindakan memotivasi akan lebih berhasil jika tujuannya jelas, dan disadari oleh yang memotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi tersebut. Maka dari itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus memahami dan mengenal latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian seseorang yang akan diberi motivasi. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya gairah kerja dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga produktifitas kerjanya akan meningkat. Sedangkan orang yang memiliki motivasi rendah, maka akan bekerja tidak maksimal bahkan seandainya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil maksimal dan akhirnya tertundanya tujuan yang telah di tetapkan.

2.2.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. Faktor Intern
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini, keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai.
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uang dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilik telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau

bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. dengan menduduki jabatan, seseorang merasa

dirinya akan dipercaya diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.2.3.5. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja dapat dipakai Menurut Teori Motivasi Berprestasi *McClelland* dalam Mangkunegara (2015:97) antara lain :

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Memiliki kesempatan untuk berprestasi.
 - b. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
 - c. Bangga hasil kerja menjadi acuan bagi teman sejawat.
2. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.
 - b. Mempunyai wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan metode sendiri.
 - c. Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan cara bersaing secara sehat.
3. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Menjalin hubungan dengan sesama pegawai dan atasan.
 - b. Memiliki kesempatan membantu teman sejawat.

- c. Mendapat pengakuan dari masyarakat atas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktifitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka menyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

2.2.4. Budaya Organisasi

2.2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat tidak bisa lepas dari ikatan budaya yang diciptakan oleh anggota masyarakat, organisasi itu sendiri yang kemudian ditaati secara bersama-sama. Ikatan budaya organisasi tercipta oleh masyarakat atau organisasi yang bersangkutan, baik dalam ikatan keluarga, organisasi, bisnis, lingkungan masyarakat, RT/RW, desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, maupun bangsa dan negara. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain, organisasi satu dengan yang lain, cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keberagaman berperilaku dan bertindak.

Robbins (2012:116) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Alisyahbana dalam Supartono (2014:103) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di

dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran. Menurut Graham dalam Siswadi Edi (2012:113), budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Menurut Edy Sutrisno (2013:130), mendefinisikan bahwa organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*). Keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Budaya organisasi juga disebut juga budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

2.2.4.2. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Busro (2018:12) ada lima fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lainnya, dengan budaya organisasi yang spesifik, suatu organisasi dapat dibedakan antara satu dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, karena budaya organisasi akan mendarah daging pada setiap anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen anggota pada organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi pada seluruh *mindset* anggota organisasi, maka budaya organisasi tersebut akan membentuk komitmen, organisasi yang tinggi pada setiap anggotanya.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi yang satu dengan lainnya, serta memberikan standar-standar yang

tepat untuk dilakukan oleh karyawan sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.

5. Budaya organisasi akan memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, baik dalam berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.

2.2.4.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Busro (2018:22) ada tujuh karakteristik budaya organisasi antara lain yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, budaya organisasi yang baik akan memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, budaya organisasi yang baik akan memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan memperhatikan secara detail, bukan hanya global.
3. Orientasi hasil, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil, bukan hanya proses semata.
4. Orientasi orang, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada orang, baik anggota organisasi maupun para pelanggan.
5. Orientasi tim, budaya organisasi yang baik akan selalu menekankan kekompakkan tim dalam bekerja, bukan kerja individual.
6. Keagresifan, budaya organisasi yang baik akan memberikan penghargaan yang lebih tinggi bagi anggota organisasi yang mempunyai kinerja yang agresif baik. Pimpinan juga agresif memberikan dorongan motivasi yang baik dalam bentuk hadiah, tunjangan, maupun pemberian tunjangan lain yang sifatnya positif.
7. Kemantapan, budaya organisasi yang baik akan memberikan keyakinan dan kemantapan bagi anggota organisasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut.

2.2.4.4. Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:11) pembentukan dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Seseorang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi, baik bersifat profit maupun non-profit.
2. Mereka kemudian menggali dan mengarahkan berbagai sumber daya yang diperlukan, mulai dari *man, money material, method, mechine*.
3. Kemudian mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan organisasi tata kerja (OTK).
4. Ditetapkan visi, misi, tujuan, logo, semboyan, slogan, dan berbagai peraturan, termasuk tata tertib.
5. Dibuatlah kantor baik secara fisik maupun non fisik, dengan berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lain yang menyertainya.
6. Mulaikan mereka melakukan aktivitas bersama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
7. Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang kearah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing, dan lebih *update*.

Menurut Vijay Sathe, Trisnowati dalam Busro (2018:11) dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*Sharing Assumption*”. *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Proses penanaman nilai kepada seluruh anggota organisasi pada dasarnya tidak sulit, karena semua orang yang secara sukarela mau bergabung dalam organisasi tersebut, harus secara sukarela mau menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tersebut. Karena nilai-nilai tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi yang ditempatkannya.

Nilai-nilai yang dianggap sebagai faktor pembentuk budaya organisasi yaitu :

1. *Share thing*, seperti pakaian seragam dikantor, dilapangan dan seragam lain yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan 3S (sapa, salam, senyum), slogan pemeo (tut wuri handayani), memberi untuk semua.
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktivitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti jumat bersih, jumat sehat, dan sebagainya.
4. *Share feeling, anniversary*, ucapan selamat, pengiriman bunga bahagia dan bunga duka, ucapan selamat di media massa, dan lain sebagainya.

2.2.4.5. Indikator Budaya Organisasi

Indikator dalam budaya organisasi menurut (Robbins dan Coulter, 2012:80) terdiri dari :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi hasil diartikan fokus kepada hasil dan pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.2.5. Kepuasan Kerja

2.2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2015:193) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan sejauh mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Menurut Donni (2015:291) mendefinisikan Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Robbins dalam Busro (2018:101) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya yang mereka yakini dengan apa seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut.

Menurut Robbins dalam Busro (2018:101) menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja, seperti :

1. Kepuasan kerja dikatakan positif bila hasil yang diperoleh lebih besar daripada apa yang diharapkan.
2. Kepuasan kerja dikatakan negatif manakala hasil yang diperoleh lebih kecil dari apa yang diharapkan.

2.2.5.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam Donni (2017:237) menyatakan bahwa ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory*.

1. *Discrepancy theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya, Porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara yang dirasakan oleh karyawan tentang yang seharusnya ia terima dengan yang ia rasakan tentang yang sebenarnya diterima. Menurut Locke (1969) menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan bergantung pada selisih (*discrepancy*) yang seharusnya ada, yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara yang didapatkan dengan yang diinginkan. Semakin banyak hal yang penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama, karyawan yang bersangkutan akan sama puasnya apabila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

2. *Equity theory*

Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) merupakan suatu keadaan yang muncul dalam pikiran karyawan, jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti teori keadilan adalah karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Karyawan bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam perusahaan.

Karyawan merasa puas atau tidak bergantung pada adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh karyawan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain.

3. *Two factor theory*

Two factor theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting, yaitu *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

- a. *Satisfiers* atau *motivators*, meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada karyawan serta perkembangan psikologisnya. Faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi ketidakberadaan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan gaji dan kondisi tidak akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan selain hanya mengurangi ketidakpuasan karena yang mampu memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.
- b. *Dissatisfiers*, meliputi hal-hal seperti, gaji/ upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan, seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi karyawan akan merasa tidak puas. Akan tetapi, jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak lagi kecewa, tetapi belum terpuaskan. Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

2.2.5.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Busro (2018:110) ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu :

1. Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi :
 - a) minat, b) ketentraman dalam bekerja, c) sikap terhadap kerja, dan d) bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, berhubungan dengan dimensi: a) interaksi sesama karyawan, b) interaksi dengan atasan, c) interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: a) jenis pekerjaan, b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, c) perlengkapan kerja, d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan e) kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi: a) sistem dan besarnya gaji, b) jaminan sosial, c) berbagai tunjangan/fasilitas yang diberikan, d) promosi dan sebagainya.

Menurut Kreitner dan Kincki dalam Busro (2018:103) menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan, semakin baik tingkat pemenuhan kebutuhan oleh perusahaan kepada karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka dan sebaliknya.
2. Pencapaian tujuan, semakin dekat pencapaian tujuan yang dikehendaki karyawan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.
3. Deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan, semakin sempit deviasi dari apa yang dikehendaki dengan apa yang diterima maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasannya, dan sebaliknya. Semakin lebar jurang pemisah antara keinginan dan realitas, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan karyawan.

4. Keadilan, semakin adil keputusan perusahaan dalam memberikan perlakuan kepada karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, dan sebaliknya. Semakin rendah tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain. Ketika mereka merasakan adanya keadilan maka tingkat kepuasan mereka akan tinggi, dan sebaliknya jika merasa pekerjaan yang dikerjakan lebih sulit, lebih lama, dan lebih membutuhkan tenaga yang banyak tetapi hasil yang diperoleh lebih sedikit dibandingkan orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah, lebih cepat dan lebih sedikit membutuhkan tenaga, maka tingkat kepuasan mereka akan rendah.

Menurut Sutrisno (2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, antara lain :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.2.5.4. Model - Model Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Busro (2018:104), kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol berdasarkan penyebabnya, antara lain yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan diatas, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, reaksi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kecocokan antara harapan yang realitas, kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapat kepuasan dan sebaliknya. Ketika hasil lebih kecil dari harapan, atau harapan lebih besar dari hasil, maka kepuasan akan rendah.
3. Pencapaian nilai, kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan atau semakin besar makna pekerjaan bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya. Semakin kecil makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, maka semakin kecil pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Persamaan, kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil ditempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil didepan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.
5. Komponen watak atau genetik, individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, tempramen, suka mengeluh dibelakang, dan karakter negatif lainnya.

2.2.5.5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011:141) Indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan.
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilan.
 - c. Ketertarikan dengan pekerjaan.
2. Upah
 - a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kesesuaian gaji dengan standar gaji yang berlaku.
 - c. Kesesuaian gaji dengan kebutuhan.
3. Peluang promosi
 - a. Keinginan mengembangkan karir.
 - b. Peluang dipromosikan.
 - c. Keadilan promosi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ekspresi dari karyawan, apakah ia puas atau tidak puas dengan apa

yang telah dikerjakan. Hal ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan pekerjaannya. Apabila karyawan senang dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan puas, sementara karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif tentang pekerjaan tersebut.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal sehingga karyawan akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam melakukan suatu pekerjaan, begitu pula sebaliknya jika lingkungan sekitar buruk, maka karyawan merasa tidak semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga produktivitas yang dilakukan oleh karyawan menurun dan menimbulkan ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaan secara maksimal. Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada disekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin agar merasa nyaman dalam bekerja.

Lingkungan kerja yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, target yang jelas, iklim kerja yang dinamis, fasilitas kerja yang memadai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Sunyoto (2015:38) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas dalam bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja maka akan membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari teori-teori motivasi yang dirumuskan oleh para pakar manajemen. Salah satu teori motivasi kerja yang dimaksud adalah teori kepuasan. Dimana teori motivasi ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu

yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kegairahan semangat kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Tegasnya, setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi. Dalam teorinya, motivasi kerja merupakan faktor pendorong semangat kerja karyawan yang akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Tindakan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk bekerja didorong oleh adanya kebutuhan-kebutuhan. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Pada dasarnya teori ini dikemukakan oleh Sutrisno (2016:121-122) yang menyatakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat seseorang untuk bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja seseorang. Kemudian dari hasil penelitian jurnal mendukung penelitian Jurkeiwick (2001) menyatakan bahwa pemberian motivasi yang tepat kepada personelnnya akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Motivasi kerja sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja dimana faktor-faktor motivasi kerja tersebut diukur. Hal ini bisa diartikan bahwa indikator-indikator dalam motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*Assumptions*), atau norma-norma

yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena jika pemimpin tidak berlaku adil terhadap karyawannya seperti melanggar norma-norma yang berlaku, atau karyawan ada yang tidak mengikuti norma-norma yang telah disepakati maka akan menimbulkan kecemburuan karyawan dan akan adanya hubungan yang tidak harmonis sehingga karyawan merasa ketidakpuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Denison dan Misra (1995) dan Clisson dan Durrick (1988) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang dan hasil pekerjaannya tergantung kesesuaian antara karakteristik individu tersebut. Budaya organisasi yang tumbuh menjadi kuat dan mampu memacu banyak orang untuk berkembang kearah yang baik. Semakin banyak aspek budaya organisasi yang sesuai dengan indikator maka semakin tinggi kepuasannya. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat terbentuk jika seluruh komponen organisasi memahami visi dari organisasi tersebut, mematuhi norma-norma yang berlaku dan dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan seluruh komponen yang ada.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:118) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan permasalahan telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Dengan kata lain hipotesis dinyatakan juga sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data. Berdasarkan uraian konseptual maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₂ Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₃ Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₄ Lingkungan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Variabel Lingkungan kerja memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan semakin karyawan merasa nyaman dan aman dengan lingkungan kerjanya baik dari fisik maupun non fisik akan sangat mempengaruhi produktivitas dari karyawan tersebut. Salah satu indikator lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan yang akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan adalah kenyamanan didalam ruang kerja serta hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mempengaruhi produktivitas dari seorang karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, seerta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Motivasi berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menurut Hasibuan (2012:141) adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja dengan giat dan semangat untuk mencapai hasil yang optimal.

Pada dasarnya seorang karyawan akan merasa senang dan puas jika suasana dan budaya organisasi dimana mereka bekerja memberikan suasana nyaman dengan suasana dan budaya organisasi yang nyaman dalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut, namun jika suasana dan budaya organisasi yang ada didalam

perusahaan atau organisasi tidak baik dan membuat karyawan merasa tidak nyaman, maka besar kemungkinan karyawan akan mangkir dan kinerja mereka tidak akan efektif. Budaya organisasi Menurut Koentjaraningrat dalam Busro (2018:2) merupakan seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar.

Sedangkan variabel kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Sutrisno, 2012:86). Pada dasarnya kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Untuk memperjelas gambaran penelitian secara keseluruhan dan agar penelitian ini lebih terarah maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

