

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteksnya berarti mengatur aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Rivai (2016): “Ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lain secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”

Griffin (2016) menyatakan: “Serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif”

Hasibuan (2017:9) mengatakan: “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Berdasarkan pengertian manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan secara efisien.

##### **2.1.2. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya, Sumber daya manusia merupakan suatu sumber yang sangat diperlukan pada sebuah organisasi/perusahaan. Karena, sumber daya manusia sangat berperan aktif dalam tercapainya suatu tujuan organisasi/perusahaan. Oleh sebab itu, SDM harus dikelola secara baik supaya organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2011) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nuraini (2013) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang berfokus mengenai ketenagakerjaan, sehingga sering juga dikatakan dengan *manpower management*, *labour relation*, *industrial relation*, dan *personnel administration*.

Menurut Hasibuan (2011) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat. Demikian dari beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya Manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur ketenagakerjaan mulai dari penarikan karyawan, seleksi, pengembangan, pemberian gaji, dan pemeliharaan karyawan SDM oleh perusahaan.

### **2.1.3. Fungsi Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen secara umum memiliki sudut pandang dan juga persepsi yang berbeda-beda, intinya yaitu untuk pengambilan keputusan. Pada umumnya terdapat beberapa fungsi yang dapat diimplementasikan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2018) yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan (*Development*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

j. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab lain

#### **2.1.4. Pengertian *Job Insecurity***

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan interpretasi dari perasaan tegang, gelisah, khawatir, dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai. *Job insecurity* pada pegawai dapat ditimbulkan oleh adanya ketidakpastian terhadap fitur pekerjaan yang dirasakan pegawai. Fitur pekerjaan yang dimaksudkan ialah perubahan sifat pekerjaan, isu karir, pengurangan waktu kerja, atau yang paling memegang kunci adalah kehilangan pekerjaan. Kondisi ini dapat mengakibatkan pegawai bersikap dan berperilaku negatif terhadap organisasi. Definisi lain tentang *job Insecurity* adalah ekspektasi seorang tentang keberlanjutan dalam sebuah situasi pekerjaan (Riana et al., 2020).

*Job Insecurity* terjadi akibat kondisi psikologis pegawai karena merasa ambigu, bingung, dan merasa tidak aman dikarenakan perubahan kondisi lingkungan kerja sehingga mengancam rasa keanggotaan dalam organisasi (Abildgaard et al., 2018). Adanya perubahan kondisi lingkungan kerja mengakibatkan ketidakberdayaan pegawai untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena memungkinkan adanya ancaman situasi dari pekerjaan. *Job insecurity* juga dapat dijelaskan sebagai pandangan pegawai terhadap situasi yang terdapat dalam organisasi tempatnya bekerja yang menimbulkan ketidakamanan terhadap keberlanjutan pekerjaannya sehingga mengakibatkan ketidakberdayaan bagi pegawai (Zheng et al., 2014).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* adalah

suatu ketidakamanan kerja yang dirasakan berbeda oleh tiap individu di dalam sebuah organisasi, dimana rasa tidak aman inilah yang nantinya akan memicu terjadinya hal-hal yang lebih buruk lagi, bahkan di dalam tahap lebih lanjut lagi dapat terjadi penurunan kualitas pegawai, komitmen berkurang, kepuasan kerja berkurang, kinerja tidak maksimal, dan bahkan dapat terjadi *turnover* secara besar-besaran. *Job Insecurity* juga merupakan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya yang menyebabkan dirinya merasa pekerjaannya terancam dan merasa tidak berdaya untuk melakukan apapun terhadap situasi tersebut. Hal ini dapat di deteksi secara lebih dini, yaitu dengan cara melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap karyawan, misalnya dengan cara mengevaluasi kinerja karyawan secara bertahap, atau juga dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Karena semakin cepat perusahaan dapat mengetahui gejala ini lebih awal, perusahaan dapat segera mencari solusi agar dampak dari *Job Insecurity* ini tidak segera meluas keseluruh lapisan karyawan.

#### **2.1.5. Faktor-faktor *Job Insecurity***

Robbins dan Judge (2017) menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *job insecurity* sebagai berikut:

1. Karakteristik Demografis

Dapat meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, status pernikahan dan tingkat pendidikan. Pria memiliki tingkat *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan wanita karena berkaitan dengan peran pria sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sehingga pria lebih khawatir ketika menghadapi kehilangan pekerjaan. Usia juga memiliki hubungan positif dengan *job insecurity* dimana semakin tinggi usia seseorang semakin tinggi tingkat *job insecurity*.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi *job insecurity* pada tenaga kerja. *Job insecurity* biasanya rentan terjadi pada tenaga kerja yang masa depan pekerjaannya tidak pasti, seperti:

- a. Pegawai tetap yang terancam kehilangan pekerjaan.
- b. *Free-lancer* (pekerja jasa yang tidak terikat pada suatu organisasi) dan pegawai kontrak.

- c. Pegawai baru yang berada dalam masa percobaan.
  - d. Pegawai dari *secondary labour market*, seperti kelompok suku bangsa minoritas, pekerja disabilitas, pekerja musiman, dan pegawai yang berasal dari agen penyedia pegawai kontrak (*outsourcing*).
3. Kondisi lingkungan  
Merupakan sumber ancaman yang berada diluar kontrol individu. Ancaman yang berasal dari lingkungan ini meliputi merger, akuisisi, pengurangan jumlah pegawai, reorganisasi, dan penggunaan teknologi baru.
  4. Ketidakjelasan peran  
Berkaitan dengan seberapa banyak informasi yang dimiliki oleh pegawai mengenai tuntutan pekerjaan dan prosedur kerja yang ada di dalam sebuah organisasi.
  5. *Locus of control*  
Merupakan hal yang berhubungan dengan bagaimana individu menginterpretasikan ancaman yang berasal dari lingkungan. Pegawai dengan *locus of control* internal cenderung menganggap lingkungan memberikan pengaruh yang rendah dan lebih percaya pada kemampuannya sendiri untuk menghadapi ancaman apapun yang berasal dari lingkungan. Sebaliknya pegawai dengan *locus of control* eksternal menganggap lingkungan memberikan peran yang lebih besar terhadap nasibnya dibandingkan dengan kemampuannya sendiri.
  6. Nilai pekerjaan  
Bagi kebanyakan individu, pekerjaan merupakan faktor pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kebutuhan sosial. Namun pekerjaan tidak hanya dianggap sebagai sumber pendapatan, tetapi juga memungkinkan individu untuk melakukan hubungan sosial, mempengaruhi struktur waktu, dan berkontribusi dalam perkembangan pribadi individu tersebut. Oleh karena itu ancaman kehilangan pekerjaan dapat menimbulkan *job insecurity* dalam diri

pekerja tersebut. Menurut (Pienaar et al., 2013) menjelaskan *job insecurity* memiliki dua bentuk. Pertama, *cognitive job insecurity* merupakan ketakutan pegawai karena kehilangan pekerjaan berdasarkan pemikiran adanya kemungkinan kehilangan pekerjaan. Kedua, *affective job insecurity* ketidakamanan dalam pekerjaan dalam bentuk ketakutan kehilangan pekerjaan sebagai akibat muncul perasaan khawatir dan cemas dari dalam diri pegawai sendiri.

#### **2.1.6. Indikator *Job Insecurity***

Halungunan (2015) mengembangkan pengukuran dari konsep *job insecurity* yang dikemukakan oleh Greenhalgh dan Rosenblatt menyatakan bahwa indikator *job insecurity* adalah:

1. Arti pekerjaan itu bagi individu. Seberapa penting aspek kerja tersebut bagi individu mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya dalam bekerja. Seberapa penting karyawan menganggap bagian-bagian (aspek) pekerjaan seperti gaji, jabatan, promosi, dan lingkungan kerja yang nyaman dapat mempengaruhi tingkat keamanan dan kenyamanan individu dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini sebagai arti penting aspek kerja bagi karyawan.
2. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang, atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam (terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang) akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya. Seberapa besar kemungkinan yang dirasakan karyawan terhadap perubahan (kejadian negatif) yang mengancam bagian-bagian (aspek) pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini adalah kemungkinan perubahan negatif pada bagian-bagian (aspek) kerja.
3. Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya

dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang yang lain. Dengan kata lain dapat dikatakan arti penting keseluruhan kerja bagi karyawan.

4. Tingkat kepentingan-kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut. Seperti tingkat kekhawatiran individu untuk tidak mendapatkan promosi atau menjadi karyawan tetap dalam suatu perusahaan. Seberapa besar kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja yang dirasakan karyawan dalam keadaan terancam.
5. Ketidakberdayaan (*powerlessness*) yaitu ketidakmampuan individu untuk mencegah munculnya ancaman yang berpengaruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan pekerjaan secara keseluruhan yang teridentifikasi pada empat komponen sebelumnya.

#### **2.1.7. Pengertian Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2013:1) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai bekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Pengertian lain menurut Nitisemito (2015) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang sangat berpengaruh dalam menunjang hasil kerja yang maksimal dalam setiap pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurang mendukung pelaksanaan aktivitas kerja dari karyawan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan karyawan terhadap kerjanya. Begitupun dengan ketersediaan fasilitas yang kurang akan mempengaruhi efektifitas dan efisiensi waktu kerja.

#### **2.1.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti

(2013:26) adalah:

1. Penerangan Cahaya

Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

2. Temperatur di tempat kerja

Didalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan temperatur udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Temperatur udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja didalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Kelembapan di tempat kerja

Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembapan, 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 di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses 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.

5. Kebisingan di tempat kerja

Suara bising bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga kinerja karyawan meningkat.

6. Getaran Mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat

menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan ditempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8. Tata warna di tempat kerja

Menata 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.

9. Dekorasi/tata ruang

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. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga kerja satuan petugas keamanan (SATPAM).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013) adalah:

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

### **2.1.9. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2013:26) lingkungan kerja dapat diidentifikasi

berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Penerangan Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.
2. Sirkulasi udara Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
3. Kebisingan salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Fasilitas keamanan guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat

memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

5. Warna, menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013) adalah:

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

#### **2.1.10. Pengertian Motivasi kerja**

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti “dorongan atau daya gerak”. Motivasi sangat penting karena pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat kerja kemauan bekerja, dan kelapangan hati untuk bekerja dalam diri seorang karyawan. Semakin meningkat semangat kerja, kemauan untuk bekerja sepenuh hati maka akan membuat pekerjaan lebih maksimal yang otomatis akan meningkatkan produktifitas kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.

Motivasi menurut Edy (2010:109) suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Hal serupa disampaikan oleh Uno (2011) motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya nyata motivasi

kerja seseorang akan nampak melalui tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak.

Mathis dan Jackson dalam Saputri et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi adalah hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi individu yang satu dengan yang lainnya pasti berbeda dan sering berubah-ubah sehingga tindakan yang dilakukan individu yang satu dengan yang lain untuk mencapai keinginannya juga berbeda.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### **2.1.11. Faktor- faktor Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Edy (2010) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern.

##### **1. Faktor *Intern***

- a. Keinginan untuk dapat hidup adalah keinginan untuk tetap hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di dunia. Maka dari itu untuk bisa tetap hidup manusia mau mengerjakan apapun. Misalnya, kebutuhan untuk makan, kebutuhan yang lain seperti memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki adalah keinginan untuk memiliki benda atau sesuatu juga menjadi salah satu alasan orang mau bekerja. Dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari bahwa keinginan untuk memiliki sesuatu itu dapat menjadi dorongan orang mau bekerja keras.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan dimana seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain. Untuk memperoleh status yang tinggi dalam masyarakat seperti pendidikan tinggi ataupun kekayaan perlu dukungan uang dan uang tersebut didapat melalui kerja keras, maka dari itu akan timbul dorongan untuk bekerja keras.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dimana selain keinginan di atas, manusia juga memiliki keinginan memperoleh pengakuan seperti penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pemimpin yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa adalah keinginan untuk berkuasa juga salah satu dorongan manusia untuk bekerja keras, yang terkadang cara-cara yang digunakan untuk memiliki kekuasaan dengan cara tidak terpuji.

## 2. Faktor *Ekstern*

- a. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan lingkungan kerja yang kurang baik akan mengakibatkan cepat lelah dan menurunnya kreativitas, sehingga peran pimpinan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.
- b. Kompensasi yang memadai, kompensasi merupakan sumber penghasilan utama para karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi yang memadai merupakan salah satu alat yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik organisasi yang memiliki supervisi yang dekat dengan karyawan, menguasai liku-liku pekerjaan dengan baik dan bisa menjadi supervisor yang memiliki jiwa kepemimpinan maka

akan menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan menggairahkan.

- d. Adanya jaminan pekerjaan, jaminan pekerjaan yang jelas akan membuat karyawan bekerja dengan baik. Jaminan tersebut meliputi promosi jabatan, pangkat, dan kesempatan untuk mengembangkan diri.
- e. Status dan tanggung jawab, status dan kedudukan tertentu dalam suatu pekerjaan merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan tertentu seseorang akan merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab. Sehingga status sangat mendorong untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement*.
- f. Peraturan yang fleksibel, setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki aturan yang harus dipatuhi semua karyawannya. Sehingga dari peraturan yang bersifat melindungi karyawan akan menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri seseorang (intern) dan faktor dari luar diri seseorang (ekstern). Faktor internal meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan berkuasa. Sedangkan faktor ekstern meliputi kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

### **2.1.12. Teori-teori Motivasi Kerja**

Robbins (2003:307) membagi Konsep-konsep Motivasi dalam dua bagian, yaitu: 1) Teori Awal tentang Motivasi, meliputi: (a) teori hierarki kebutuhan, (b) teori X dan teori Y, dan (c) teori dua faktor. Dan 2) Teori Kontemporer tentang Motivasi, meliputi: (a) teori ERG, (b) teori kebutuhan McClelland, (c) teori evaluasi kognitif, dan (d) teori harapan.

#### **A. Teori Awal tentang Motivasi**

1. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Robbins dan Judge dalam Angelica (2016:223) tentang teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*),

Yaitu kebutuhan seperti: makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dan lain lain. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*),

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal, dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*),

Kebutuhan untuk merasa memiliki kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*),

Yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*),

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu, jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan atau kebutuhan diatas tingkat itu.

2. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Mengemukakan pandangan yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negatif, sedangkan teori Y ditandai dengan hal positif. Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan. Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu :

a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja

- b. Umumnya karyawan tidak merambisi untuk mencapai prestasi dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Kontras dengan hal negatif, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh Mc.Gregor, yaitu:

- 1) Karyawan dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat.
  - 2) Karyawan lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal.
  - 3) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
  - 4) Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu :  
Faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*):

- a. Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dan lain-lain.
- b. Aspek Intrinsik (Job content)  
Kebutuhan ini meliputi serangkaian aspek intrinsik, jika terdapat menggerakkan tindak motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

## **B. Teori Kontemporer tentang Motivasi**

### 1. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia yaitu :

- a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja.

*b. Relatedness Needs*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

*c. Growth Needs*

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

2. Teori Teori Kebutuhan Berprestasi (McClelland Theory of Needs)

Teori ini lebih dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Needs for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit.

David McClelland dalam Mangkunegara (2017) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi, motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*),
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*).
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)

3. Teori Evaluasi Kognitif

Dalam akhir dasawarsa 1960-an peneliti barat mengemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya yang dikaitkan secara intrinsik telah memberi ganjaran karena adanya kesenangan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini yang disebut teori evaluasi kognitif telah diteliti dengan ekstensif, dan sejumlah besar studi mendukungnya. Seperti kami tunjukkan, implikasi utama untuk teori ini berkaitan dengan cara orang-orang dibayar pada organisasi-organisasi.

#### 4. Teori Harapan

Victor H. Vroom dalam Rivai (2016:253) motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, antara lain :

- a. Hubungan upaya kinerja
- b. Hubungan kinerja ganjaran
- c. Hubungan ganjaran tujuan

Teori harapan ini membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya.

#### **2.1.13. Indikator Motivasi**

Menurut Wibowo (2011:162), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi
  - a. Target kerja  
Sasaran kerja ditetapkan oleh perusahaan yang menjadi indikasi dalam penilaian individu karyawan.
  - b. Kualitas kerja  
Proses atau hasil mengerjakan aktivitas mendekati kesempurnaan karena dalam mengerjakan aktivitas sesuai dengan cara yang telah di tentukan sebelumnya dan sesuai pula dengan tujuannya
  - c. Tanggung jawab  
Suatu hal yang menjadi kewajiban setiap karyawan yang nantinya akan menjadi tolak ukur kompensasi, posisi/jabatan, dan penempatan kerja.
  - d. Resiko  
Konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil oleh karyawan, dimana kondisi tersebut menjadi pilihannya apakah akan dihadapi atau dihindari.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi

Proses untuk menyampaikan pesan yang sangat penting diperhatikan oleh karyawan sehingga dapat diterima dengan baik dilingkungan tempat bekerja.

b. Persahabatan

Hubungan baik dari seluruh pekerja sehingga tercipta keharmonisan didalam perusahaan.

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan

a. Pemimpin

Seorang pengambil keputusan disuatu perusahaan yang mempunyai wewenang dalam mengarahkan organisasi yang sesuai dengan karakteristik bisnisnya.

b. Duta perusahaan

Karyawan yang diutus oleh pimpinannya dalam hal mewakili perusahaan pada saat melakukan suatu misi yang diharapkan membawa kebaikan atau citra perusahaan.

c. Keteladanan

Suatu sikap dan karakter baik yang dimiliki karyawan dimana dapat mempengaruhi karyawan lain dalam berperilaku.

#### **2.1.14. Pengertian Kepuasan Kerja**

Handoko (2011:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sebuah perusahaan berusaha mencapai visi, misi dan tujuan yang telah mereka buat. Untuk mencapai hal itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, karena segala aktivitas perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia nya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan secara cermat. setiap sumber daya manusia yang ada agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk perusahaan. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu manajer perlu memahami apa yang dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya (Wibowo, 2017:501).

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penelitian terhadap situasi kerja. Penilaian

tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukainya situasi kerjanya (Hamali, 2016:203).

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar (Hamali, 2016:203).

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dan lain-lain. 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. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerjanya.

#### **2.1.15. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut Wibowo (2017:417-418) sebagai berikut :

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan) model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (Perbedaan) model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan

mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila menerima manfaat diatas harapan.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai) gagasan *Value Attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan) dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik) Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### **2.1.16. Teori Kepuasan Kerja**

Terjadinya kepuasan maupun ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat dipahami dengan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Bangun (2012) menjelaskan bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the diference between how much of something there should be and how much there "is now"*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan diperoleh apabila selisih antara

jumlah sumbangan pekerjaan dengan apa yang diterima karyawan secara kenyataan adalah nol. Semakin besar selisih dari pengurangan tersebut, maka semakin besar ketidakpuasan, begitu pula sebaliknya.

## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Pertama kali dikemukakan oleh Zaleznik (1958) kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan bahwa seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil tersebut didapatkan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat yang sama maupun berbeda. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya, sebaliknya ketidakadilan dirasa apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, perbandingan orang lain, keadilan, dan ketidakadilan. Artinya, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Begitu pula sebaliknya.

## 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang mendefinisikan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu *satisfier* atau *motivator factor's* dan *dissatisfier* atau *hygiene factor's*. Faktor kepuasan (*satisfier*) terdiri dari prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan kemajuan. Dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukan merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik. Faktor ketidakpuasan (*Dissatisfier*) terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja,

keamanan kerja, dan status pekerjaan. Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik

### **2.1.17. Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja memiliki 6 indikator yang dapat mempengaruhi, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it Self*)  
Karyawan akan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya apabila mereka diberikan tugas yang menarik dan menantang serta kesempatan untuk belajar. Dalam *research* yang ditemukan oleh penulis, kepuasan kerja juga berhubungan dengan oportunitas yang sama, lingkungan yang ramah, dan perilaku anti-harassment dalam suatu organisasi.
2. Gaji (*Pay*)  
Uang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Uang juga dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh kepuasan tingkat atas. Gaji dilihat oleh karyawan sebagai gambaran bagaimana manajemen mengevaluasi kontribusi mereka terhadap organisasi.
3. Promosi (*Promotion*)  
Secara tradisional, promosi adalah cara seseorang menaikan posisi mereka dalam hirarki suatu organisasi. Promosi memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dikarenakan bentuk promosi berbeda-beda, perbedaan tersebut dapat dicontohkan dengan promosi yang diterima orang berdasarkan senioritas akan berbeda dengan promosi yang didasarkan oleh prestasi atau kinerja.
4. Supervisi  
Supervisi dibagi menjadi 2 dimensi, yang pertama adalah *Employee Centered* lebih memfokuskan pada interaksi supervisor kepada karyawan. Interaksi yang dimaksud dalam dimensi ini adalah bagaimana supervisor memeriksa kondisi karyawan dalam melakukan tugas, memberikan saran dan bantuan, serta berkomunikasi dalam

personal ataupun resmi. Dimensi kedua dalam supervisi adalah partisipasi yang dapat dilihat dari cara supervisor melibatkan karyawan dalam beberapa pengambilan keputusan.

#### 5. *Work Group*

Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber support, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi individu. Kelompok kerja yang ramah dan kooperatif memiliki pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja. Dalam research yang ditemukan oleh penulis, kelompok kerja yang memiliki ketergantungan antara anggotanya dalam menyelesaikan tugas memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang anggotanya dapat menyelesaikan tugasnya sendiri.

#### 6. *Working Conditions*

Keadaan lingkungan memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja, jika keadaan lingkungan dalam suatu organisasi itu baik (bersih, *attractive*, lingkungan menarik) maka kepuasan karyawan akan meningkat, dan juga sebaliknya, apabila kondisi kurang baik atau buruk (panas, berisik) maka kepuasan akan menurun.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Setiawan & Putra (2016) untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada karyawan Legian Village Hotel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Legian Village Hotel yaitu sebanyak 65 orang, dan diteliti keseluruhannya (sampel jenuh). Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Sedangkan Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS 13.00 *for windows* Hasil analisis menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *job insecurity* terhadap turnover intention pada karyawan Legian Village Hotel.

Penelitian ke dua yang dilakukan oleh Kurniawan & Arsanti (2017) dengan mendeskripsikan pengaruh *job insecurity* terhadap job kepuasan dan aspek

demografi sebagai variabel moderator. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan bagian produksi di salah satu perusahaan tekstil sejumlah 200 orang. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *accidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap job kepuasan kerja, jenis kelamin dan usia memoderasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ke tiga yang dilakukan oleh Ardianti et al. (2018) untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sumber Alam Santoso Pratama. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sumber Alam Santoso Pratama, yakni berjumlah 46 orang. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. teknik pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*. Alat analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja memiliki nilai koefisien positif, artinya jika semakin baik motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian ke empat yang dilakukan oleh Prabowo (2019) menganalisis pengaruh secara parsial antara motivasi kerja terhadap kepuuasan kerja karyawan, pengaruh secara parsial antara iklim organisasi terhadap kepuuasan kerja karyawan, pengaruh secara simultan antara motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuuasan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Ciputat. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan pada Bank BTN Cabang Ciputat. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis jalur menggunakan SPSS.20 dengan nilai signifikan 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan pada variabel motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuuasan kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan variabel motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuuasan kerja.

Penelitian ke lima yang dilakukan oleh Ingsiyah et al. (2019) dengan tujuan

untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja karyawan, lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja karyawan dan lingkungan kerja pada motivasi kerja karyawan di PT. Pusri Palembang, PPD Jateng. Sampel dalam penelitian ini adalah 35 karyawan PT. Pusri Palembang, PPD Jateng. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda dengan taraf signifikan 0,05. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan

Penelitian ke enam yang dilakukan oleh Saifudin (2020) dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisa dampak lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan logistic. Populasi dan sampelnya adalah karyawan perusahaan logistik PT. Cipta Krida Bahari. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis jalur menggunakan SPSS.20 dengan taraf signifikan 0,05. Hasil penelitian ini secara parsial lingkungan kerja dan motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan, dan secara simultan lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ke tujuh yang dilakukan oleh Riana et al. (2020) dengan tujuan untuk mengetahui seberapa meng-analisis implikasi *job insecurity* terhadap kepuasan kerja dan *intention to leave*. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai penugasan yang berjumlah 40 pegawai. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Data kumpulkan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan total 35 items pernyataan. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis jalur menggunakan SPSS.20 dengan taraf signifikan 0,05. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pegawai. Sedangkan ketidakamanan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah.

### **2.3. Hubungan Antara Variable Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh *Job Insecurity* Terhadap Motivasi Kerja**

*Job insecurity* lebih besar dirasakan oleh karyawan kontrak karena karyawan yang sifat kerjanya sementara serta dengan perjanjian kerja dalam jangka waktu yang terbatas tentu menimbulkan rasa tidak aman dalam bekerja (Paramita & Komalasari, 2022). Seorang karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya, banyak meluangkan waktu untuk pekerjaannya, dan mengerahkan segala kemampuannya baik itu untuk mencapai tujuannya atau mendapatkan tujuan perusahaan (Arif, 2018). Seorang karyawan kontrak akan merasa tidak aman dalam pekerjaannya dikarenakan status kelanjutan hubungan kerja yang tidak pasti, sehingga untuk mencapai tujuan yang diinginkannya yaitu hubungan kerja tetap berlanjut, maka karyawan terdorong untuk dapat meningkatkan motivasinya dalam bekerja agar tujuannya dapat terpenuhi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sanny & Kristanti (2012) dan Kaniawati et al. (2014) menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **2.3.2. Pengaruh *Job Insecurity* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Job insecurity* (ketidakamanan kerja) merupakan kondisi psikologis seorang pegawai yang menunjukkan rasa bingung, tidak aman, dan kurang nyaman karena adanya perubahan lingkungan di tempat kerja (Staufenbiel & König, 2010). *Job Insecurity* pada pegawai dapat ditimbulkan oleh adanya ketidakpastian terhadap fitur pekerjaan yang dirasakan pegawai (Setiawan & Putra, 2016). Tingginya tingkat ketidakamanan kerja cenderung membuat kepuasan kerja pegawai menjadi semakin menurun. Jimenez et al. (2017) mengungkapkan bahwa ketidakamanan kerja yang tinggi seringkali identik dengan tingkat stres tinggi yang dapat memicu terjadinya keinginan ke luar organisasi sehingga berdampak pada penurunan kemampuan sumber daya yang dimiliki organisasi. Semakin tinggi *job insecurity*, maka semakin tinggi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi (Riana et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Riana et al. (2020), Setiawan & Putra

(2016), Pangat (2013) menemukan hasil *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Kurniawan & Arsanti (2017) mengemukakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Gustia (2019) menyatakan bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan segala sesuatu yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan sadar (Simamora et al., 2016). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan serta memberikan dorongan (motivasi) kepada setiap karyawan untuk dapat bekerja dengan nyaman (Nuraini, 2013:97).

Penelitian yang dilakukan oleh Saifudin (2020), Ingsiyah et al. (2019), Pranitasari et al. (2018), Rahim et al. (2017), Simamora et al. (2016) dan Warouw et al. (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

### **2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja fisik dan non-fisik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan untuk bekerja (Sunyoto, 2012). Lingkungan kerja akan semakin baik maka kepuasan kerja akan semakin meningkat (Ardianti et al., 2018). Jika sarana dan prasarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut akan menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan harus mengusahakan agar karyawannya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardianti et al. (2018), Wuwungan et al. (2017) dan Nasution (2017) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja.

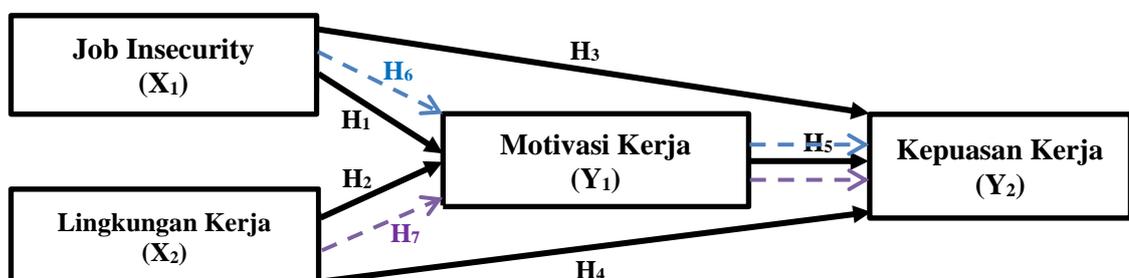
### 2.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur atau motivasi suatu pendekatan tradisional diterapkan oleh banyak perusahaan seperti meningkatkan upah dan memperbaiki tunjangan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebab hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang dilakukan di dalam organisasi maka akan baik pula tingkat kepuasan kerja dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Heni (2022) mendefinisikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, hal ini menunjukkan kebutuhan yang saling berhubungan dan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja, sehingga terciptanya kepuasan kerja. Semakin tinggi faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan (Prabowo, 2019) dan Ardianti et al. (2018) dalam penelitiannya menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi (Sugiyono, 2013). Kerangka konseptual akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1.** Kerangka Konseptual Penelitian

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis, yaitu:

1. H<sub>1</sub>: Diduga *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja
2. H<sub>2</sub>: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi
3. H<sub>3</sub>: Diduga *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
4. H<sub>4</sub>: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5. H<sub>5</sub>: Diduga motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6. H<sub>6</sub>: Diduga terdapat pengaruh *job insecurity* yang dimediasi oleh motivasi terhadap kepuasan kerja.
7. H<sub>7</sub>: Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja yang dimediasi oleh motivasi terhadap kepuasan kerja.