

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan maupun organisasi dengan demikian, fokus dari sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia akan menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, karena manusia berperan aktif dan energik dalam setiap aktivitas maupun kegiatan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan, meskipun peralatan yang dimiliki begitu canggihnya. Jika suatu organisasi dapat menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka akan menjamin para karyawan dapat bekerja secara maksimal. Oleh karena itu, karyawan merupakan aset penting dalam instansi pemerintahan menurut Bintoro dan Daryanto, (2017).

Karyawan sebagai pendukung untuk mencapai tujuan namun mereka mempunyai perasaan, pemikiran dan kemauan yang mempengaruhi perilaku terhadap pekerjaannya. Perilaku ini yang di kenal kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan, lingkungan, budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan sebagainya (Wibowo, 2017). Menurut Badeni (2017) untuk mencapai kepuasan kerja tentunya suatu organisasi harus memiliki karyawan yang tidak hanya pandai dan terampil dalam bekerja, namun juga memiliki semangat kerja yang tinggi, semangat kerja para karyawan yang tinggi selain dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan maupun organisasi juga dapat memberikan informasi bahwa para karyawan tersebut memiliki kepuasan

kerja. Kepuasan kerja menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang di hasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2017). Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Sutrisno (2017) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandng pekerjaan mereka. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan menempuh berbagai cara misalnya melalui pemberian motivasi, organisasi, upah, promosi, pengawasan yang dilakukan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta rekan kerja yang membuat karyawan akan merasa puas dalam bekerja (Afandi, 2018).

Pentingnya motivasi kerja para karyawan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kerja serta kepuasan karyawan di perusahaan (Rivaldo dan Ratnasari, 2018). Menurut Hafidzi, dkk., (2019) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sedarmayanti (2017) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan semangat kerja.

Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap perusahaan tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki perusahaan, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam perusahaan tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja (Hafidzi, dkk., 2019). Menurut Syamsiah (2017), motivasi berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan berdasarkan motivasi (Richard, 2017).

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari hasil penelitian Rivaldo dan Ratnasari, (2020), Intopiana, dkk., (2020), Hakim, (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian dari Ratnaningsih, (2017) yang menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Fikri, dkk., (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan hasil penelitian Ekhsan (2019), mengemukakan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan

karyawan.

Kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang mendasar dimana budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan (Tumbelaka, dkk., 2018). Menurut Hari (2019) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Menurut Fahmi (2017) budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan selain motivasi, menurut Robins dan Judge, (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan diantaranya adalah budaya organisasi, karena budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dalam bekerja. Budaya organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2018). Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Satyawati dan Suartana, 2018). Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, organisasi perlu budaya organisasi yang kuat yang harus ditumbuhkan (Suyono, 2017).

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Tumbelaka, dkk., (2018), Jauharun (2019), Damayanti, (2020), Agustini (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Sama halnya

dengan hasil penelitian dari Satyawati dan Suartana, (2018) menyatakan terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan tinggi. Hasil yang sama juga didapat Damayanti (2020). Sedangkan hasil Wahyudi, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang. Dengan demikian apabila budaya organisasi yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kepuasan kerja pegawai akan ikut meningkat.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan banyak cara, salah satunya dengan lingkungan kerja yang baik untuk karyawan (Permadi, dkk., 2017). Lingkungan kerja menurut Afandi, (2018) adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, penilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Menurut Tobing, (2019) Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja (Wuwungan, dkk., 2017).

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang perlu dimanajemen sebaik mungkin dalam menciptakan kepuasan kerja pada setiap instansi guna setiap program kerja boleh berjalan dengan baik dan memuaskan serta mencapai target atau visi misi dari perusahaan (Lao, 2018). Selain itu beberapa penelitian telah

menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan dalam hasil penelitian dari Wuwungan, dkk., (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian dari Pangestu, dkk., (2017) serta hasil penelitian dari Wahyuniardi, dkk., (2018) yang juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Sari (2018), Wongkar, dkk., (2018), Lao (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian Pareraway, dkk., (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa apabila lingkungan kerja mengalami perbaikan ataupun peningkatan kualitas maka kondisi perubahan tersebut tidak akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan dalam hal ini PT. Indah Permai diperhadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas serta menggapai kepuasan kerja karyawannya demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kepuasan kerja dapat menimbulkan sikap positif karyawan terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Badeni, 2017). Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, berbagai cara akan ditempuh perusahaan misalnya melalui motivasi dalam bekerja, budaya organisasi yang dilakukan dalam perusahaan dengan baik, serta lingkungan kerja yang

nyaman dan kundusif sehingga konsentrasi karyawan tidak terganggu, maka mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sutrisno, 2017). Berikut ini data hasil kompensasi berupa gaji, uang makan dan tunjangan kerja PT. Indah Permai 2021 :

**Tabel 1. 1**  
**Data Gaji, Uang Makan dan Tunjangan Kerja Karyawan PT. Indah Permai**  
**Denpasar Tahun 2021**

No	Bulan	Gaji (Rupiah)	Uang makan (Rupiah)	Tunjangan Kerja (Rupiah)
1.	Januari	176,376,700	30,097,500	59,995,755
2	Februari	176,376,700	30,097,500	59,995,755
3	Maret	176,376,700	30,097,500	59,995,755
4	April	176,376,700	30,747,900	59,995,755
5	Mei	176,376,700	30,747,900	59,955,755
6	Juni	184,215,500	31,416,300	60,128,994
7	Juli	184,215,500	31,416,300	60,128,994
8	Agustus	186,215,500	32,084,700	60,128,994
9	September	186,615,500	32,084,700	60,128,944
10	Oktober	186,615,500	32,084,700	60,128,994
11	November	186,615,500	32,084,700	60,128,994
12	Desember	186,615,500	32,084,700	60,128,994
	<b>TOTAL</b>	<b>2,183,392,000</b>	<b>374,990,400</b>	<b>720,881,403</b>

Sumber : PT. Indah Permai, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah pemberian upah berupa gaji, uang makan dan tunjangan kerja tiap bulannya yang berbeda-beda hal ini dikarenakan dalam proses pemberian gaji bulanan selalu disesuaikan dengan jumlah hari kerja karyawan dan sistem pemberian gaji karyawan dihitung perbulan sesuai dengan jabatan/posisi karyawan dalam perusahaan dan karyawan rutin mendapatkan tunjangan setiap adanya hari-hari raya besar. Pemberian gaji ini wajib diberikan oleh pihak pengelola PT. Indah Permai kepada seluruh karyawannya karena akan sangat berdampak apabila upah yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut, namun adanya

peningkatan ini tidak dirasakan oleh karyawan dimana gaji yang diterima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga para karyawan yang semakin tinggi, mengingat adanya kenaikan tarif pajak 11% serta kenaikan bahan bakar minyak (BBM) yang menambah pengeluaran para karyawan, ditambah lagi semakin banyaknya tanggungjawab yang dikerjakan oleh karyawan terutama pada saat hari raya agama, dimana uang tunjangan yang diberikan belum cukup membantu untuk melaksanakan hari raya, serta tunjangan kesehatan yang diberikan hanya pada karyawan dengan jabatan/posisi tertentu.

Namun pada kenyataannya pada PT. Indah Permai terdapat beberapa kendala yang ditemui penulis setelah melakukan wawancara dengan 10 orang karyawan, dimana karyawan menunjukkan dan menjelaskan bagaimana kurang adanya motivasi sebagai kebutuhan fisiologis berupa gaji yang diberikan kepada karyawan. Kurangnya kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan karyawan pada saat pengiriman barang dimana kendaraan pengantar sudah dalam kondisi tidak bagus lagi namun masih dibawa mengantar minuman maka sering terjadi mogok dijalan dan tentu saja membahayakan keselamatan pengemudi jalan raya dan karyawan itu sendiri. Selain itu karyawan juga merasakan belum adanya tunjangan kesehatan yang diberikan dari perusahaan dimana tunjangan yang hanya diberikan kepada karyawan dengan posisi tertentu seperti kordinator dan kepala seksi sedangkan bagian produksi dan pengiriman tidak mendapatkan peralatan tersebut.

Selain masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi. Hal ini penulis melakukan observasi 10 orang karyawan menunjukkan bahwa masalah budaya organisasi pada PT. Indah Permai adalah hubungan yang kurang inovatif dalam menciptakan ide-ide baru untuk

keberhasilan perusahaan yang kurang terjalin, hubungan yang kurang baik antara manajemen dengan karyawan, serta kurang adanya orientasi pada hasil yang akan dicapai dimana karyawan kurang peduli pada target/hasil yang ditetapkan pada perusahaan.

Selain pentingnya menjaga motivasi dalam bekerja serta adanya budaya organisasi yang sesuai pada PT. Indah Permai, masalah lain yang terjadi di perusahaan seperti kondisi lingkungan kerja pada PT. Indah Permai pengamatan awal dapat diindikasikan bahwa karyawan berada dalam kondisi lingkungan yang kurang mendukung kenyamanan para karyawan. Hal ini dapat dilihat pada fenomena dalam segi kebersihan, selanjutnya penerangan yang kurang baik, suhu udara dalam ruangan. Sedangkan dalam segi kebisingan ditemukan suara mobil yang berlalu lalang dengan suara yang keras. Hal ini dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan para karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan pada PT. Indah Permai bahwa masalah terdapat dalam lingkungan kerja dimana kondisi lingkungan yang kurang mendukung kenyamanan para karyawan. Dari hal motivasi terdapat masalah seperti kurangnya motivasi pada karyawan ketika mengerjakan suatu yang ditugaskan dan jika dari hal budaya organisasi terdapat masalah karena hubungan yang kurang baik antara manajemen dengan karyawan. Dari hal seperti ini membuktikan bahwa kinerja yang dilakukan manajemen secara keseluruhan belum optimal sehingga perlu dilakukan upaya pembenahan agar dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Maka berdasarkan fenomena serta permasalahan yang terjadi pada PT. Indah Permai maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh terkait pengaruh kepuasan kerja karyawan. Sehingga peneliti mengangkat judul penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Indah Permai”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang, maka dapat ditarik permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai.
- b. Untuk mengetahui pengaruh organisasi budaya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai.
- c. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indah Permai.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

##### 1. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen dalam mengambil suatu kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

###### b. Bagi Mahasiswa

Untuk memperluas gambaran dalam penelitian skripsi. Bisa menjadi studi pembanding maupun penunjang dalam penelitian selanjutnya.

###### c. Bagi Universitas Mahasaraswati

Diharapkan dapat menambah kepustakaan dan menjadi bacaan yang bermanfaat bagi pembaca khususnya Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

##### 2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan penulis dan dapat sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Menjadi bahan acuan bagi peneliti lain yang berminat meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Two Factor Theory***

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) *Grand Theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang continue (As'ad, 2018). Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg (1959) yang berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu ;

1. Ada serangkaian kondisi ekstrinsik, dimana keadaan pekerjaan dan hygienic yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan apabila kondisi ini tidak ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan. Sebaliknya apabila keadaan pekerjaan dan hygienic cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan bagi karyawan. Faktor-faktor itu meliputi : upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan hygienic, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervise teknis, mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat dengan atasan dan dengan bawahan.
2. Serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan yang dinamakan pemuas atau motivator, yang meliputi : prestasi, pengakuan, tanggung jawab,

kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dua faktor karena digunakan sebagai dasar analisis peneliti dikarenakan teori ini menjelaskan dimana faktor yang membuat orang merasa puas dan yang membuat tidak puas (*ekstrinsik dan intrinsik*), selain itu peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja terhadap motivasi, menurut Herzberg (2008) motivasi adalah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Dimana semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Selain itu hubungan antara kepuasan kerja dengan budaya organisasi, menurut Robbin (2018) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Hubungan antara kepuasan kerja dengan lingkungan kerja.

Menurut Wibowo (2017) lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap perusahaan, sehingga dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pada dasarnya karakteristik personal seorang karyawan merupakan salah satu penentu terhadap kualitas hasil kinerja yang akan dilakukan karena merupakan suatu faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas.

## 2.1.2 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Saat orang-orang berbicara mengenai sikap pekerja, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja (*Job satisfaction*), menurut Robbins dan Judge (2017) kepuasan kerja menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Menurut Badeni (2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Menciptakan kepuasan kerja dapat menimbulkan sikap positif pegawai terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan. Tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Sedangkan Handoko (2017) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di kepuasan kerjanya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari

karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Menurut Byars dan Rue (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara efektif memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang buruk merupakan ancaman, tetapi dapat dengan cepat atau lambat membawa kehancuran dan kemunduran bagi organisasi. Sedangkan menurut Werther dan Davis (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suka dan tidak suka karyawan terhadap pekerjaan. Siagian (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seorang pekerja terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, orang yang senang dengan pekerjaannya umumnya memiliki sikap yang positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Di sisi lain, orang yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap negatif terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan lain sebagainya

## **2. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Glimer (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

### **a. Kesempatan untuk maju**

Dalam hal ini kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan

peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

c. Gaji

Lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen

Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

**3. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Wibowo (2017) menyatakan sebagai berikut:

a. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti: kondisi kerja

pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti: sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

b. *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama yang berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

#### **4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Karyawan punya peran vital dalam kesejahteraan perusahaan. Bila karyawan merasa nyaman dengan lingkungan dan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi dalam suatu perusahaan, pasti dapat menghasilkan produktivitas yang maksimal Handoko (2017) ada beberapa hal yang mempengaruhi kadar kepuasan kinerja karyawan. Berikut di antaranya :

a. *Job Description* sesuai dengan Kompetensi

Dalam perusahaan, tentu terdapat para karyawan dengan berbagai kompetensi. Agar para pegawai puas dan senang bekerja, sebaiknya perusahaan memberikan klasifikasi *job description* sesuai dengan masing-masing kompetensi pekerja.

b. Upah

Upah merupakan salah satu hal vital yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Bila seorang pekerja telah mengerahkan segala kemampuan terbaik yang dimiliki, tetapi tidak memperoleh upah yang setimpal. Maka, bukan tidak mungkin karyawan akan hengkang dari perusahaan. Untuk mengatasi masalah demikian, ada baiknya perusahaan memberikan upah yang sesuai dengan kewajiban serta tanggung jawab pekerja. Melalui hal ini, kadar loyalitas karyawan pun bakal tumbuh.

c. Lingkungan Kerja yang Kolaboratif

Lingkungan kerja dalam perusahaan punya pengaruh yang kuat dalam menunjang produktivitas karyawan. Bila suasana kerja tidak nyaman, karyawan pun tak mampu produktif. Jika hal ini terus terjadi secara terus-menerus. Kepuasan kinerja para pegawai perusahaan bakal menurun.

d. Tantangan Baru

Melakukan pekerjaan yang sama dan monoton setiap hari lambat laun akan mendatangkan rasa bosan dalam diri karyawan. Untuk mengatasinya, manajemen organisasi dapat menerapkan sistem rotasi jabatan atau divisi dalam beberapa periode tertentu. Melalui hal ini, para pegawai akan memperoleh pengalaman dan ilmu baru dalam bekerja.

i. Jenjang Karier

Setiap pegawai tentu memiliki harapan untuk memperoleh peningkatan jenjang karier. Oleh karena itu, manajemen dapat memberi kesempatan kenaikan jabatan untuk karyawan potensial. Melalui tindakan ini, perusahaan dapat menjaga kepuasan emosional karyawan terbaiknya.

**5. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2018) Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan kerja

Berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### 2.1.3 Motivasi

#### 1. Pengertian Motivasi

Menurut Syamsiah (2017) motivasi berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi menurut Kaengke (2018) adalah suatu tindakan untuk memenuhi orang lain berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat kemampuan untuk mencapai tujuannya. Menurut Aulia (2019) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah semangat yang muncul pada dalam diri seorang manusia yang mengarahkan dan menggerakkan perilaku. Menurut Hasibuan (2020) motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sunyoto (2018), motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan

ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktifitas.

Sedangkan menurut Richard (2017), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Menurut Andika (2019) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

## **2. Jenis – jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2017) sebagai berikut:

- a. Motivasi positif adalah manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan

meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

- b. Motivasi negatif adalah manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu Panjang dapat berakibat kurang baik.

### **3. Tujuan Motivasi**

Menurut Syamsiah (2017) Tujuan motivasi adalah:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasak kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

### **4. Faktor – faktor yang mempengaruhi Motivasi**

Syamsiah (2017) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

**5. Teori – Teori Motivasi**

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow menurut Mangkunegara (2017) membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkat, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga sebagai kebutuhan yang paling besar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori David McClelland

Teori McClelland menurut Mangkunegara (2017) mengatakan 3 poin, yaitu:

- 1) Motivasi berprestasi Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang.
- 2) Motivasi berkuasa Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi.
- 3) Motivasi berafiliasi Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi.

## 6. Indikator Motivasi

Menurut Hasibuan (2018), indikator motivasi adalah :

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan yang di tunjukan dengan : pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan : fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan lainnya.
- c. Kebutuhan sosial ditunjukkan dengan : melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalani hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk dicintai.
- d. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan : pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan : sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan dan kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di dalam perusahaan.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

##### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi (Fahmi, 2017). Menurut Robins dan Judge (2017) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Chaerudin (2018) budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk

memperhatikan kepentingan semua karyawan. Budaya organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi. Menurut Trice dan Bayer (2018) budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Junaidi dan Susanti, 2017) budaya organisasi merupakan nilai, norma dan keyakinan yang berlaku dalam suatu organisasi norma, nilai, dan keyakinan tersebut dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi nilai dasar yang diterima oleh anggota organisasi untuk bertindak, memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota - anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai atau norma yang telah di sepakati dan diikuti sejak lama oleh seluruh anggota organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi (Sutrisno, 2018).

Budaya organisasi menjadi suatu persepsi yang dianut oleh semua anggota organisasi. Menurut Riani (2017) budaya organisasi merupakan suatu nilai dan norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi agar setiap anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut serta dapat diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi kepribadian organisasi apabila pegawai dalam suatu organisasi telah memahami mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang ada dalam suatu organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian pegawai dalam bekerja, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang baik dan

kondusif yang pastinya akan memberikan pengaruh yang baik pada kinerja pegawai. Budaya organisasi menjadi cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang mencerminkan nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi (Ermawan, 2018). Setiap anggota organisasi harus dapat memahami setiap nilai dan kepercayaan yang berlaku dalam suatu organisasi agar mereka tau bagaimana cara mereka bertindak serta berperilaku dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sengaja disosialisasikan serta dapat terimplementasi pada perilaku dan sikap masing- masing karyawan dalam kehidupan berorganisasi.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya menurut Robbins (2018) dibagi menjadi beberapa yaitu :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

## **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Sulaksono Hari (2018) setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah :

a. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko

b. Memperhatikan pada hal-hal rinci

Para pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

c. Orientasi pada hasil

Manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

d. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

f. Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

g. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

#### 4. Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Menurut Hari (2018) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :

- 1) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
  - 2) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
- b. Berorientasi pada hasil, seperti :
- 1) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
  - 2) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- c. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
- 1) Memenuhi kebutuhan untuk berjalan dan mengerjakan pekerjaan
  - 2) Mendukung prestasi karyawan
- d. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
- 1) Teliti dalam mengerjakan tugas
  - 2) Keakuratan hasil kerja

### **2.1.5 Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Wibowo (2017) lingkungan kerja disatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan tenang dapat menyemangati karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, penilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Sedangkan menurut Tobing (2019) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang

pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Sukanto dan Indryo, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Berdasarkan definisi pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebaskan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga kepuasan kerja yang dapat diperoleh. Sejalan dengan pendirian perusahaan, manajemen perusahaan selayaknya mempertimbangkan lingkungan kerja bagi karyawan perusahaan.

## **2. Jenis – Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Wibowo (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dibedakan menjadi 2, yaitu:

### **a. Lingkungan internal**

Lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan.

b. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan terkadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalau mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

**3. Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja menurut Afandi (2018) adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotifasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan.

**4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2018) Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lapang
- c. Ventilasi udara yang baik
- d. Tersedianya tempat ibadah
- e. Tersedianya sarana angkutan karyawan

## 5. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018) dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

### a. Pencahayaan

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

### b. Warna

Merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

### c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

### d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **5.1.1 Hubungan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian Rivaldo dan Ratnasari (2020) menyatakan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Nagoya Batam. Hasil ini diperoleh karena karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja dan berkat adanya gaji yang sesuai, penghargaan yang layak serta adanya jaminan membuat karyawan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

Fikri, dkk., (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang tinggi. Penting untuk memperhatikan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja dengan memberi motivasi kerja (Poniasih, 2015). Penelitian yang sama juga ditemukan pada Hakim (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Suhendri (2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pada UPTD Wilayah III DPKA (SAMSAT) Kabupaten Bireuen. Hasil penelitian Ekhsan (2019) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan karyawan.

### **5.1.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Satyawati dan Suartana (2018) terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Tumbelaka, dkk., (2018)

secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Damayanti (2020) hasil analisis dapat diambil simpulan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Bisnis dan Manajemen Swasta di Semarang.

Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Rizki (2018) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PLN Distribusi Jawa Barat Area Majalaya. Organisasi harus lebih menanamkan nilai-nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi dapat berhasil dan mencapai tujuan yang direncanakan. Sedangkan hasil Wahyudi, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang.

### **5.1.3 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Lulu (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Mitra Pinasthika Mustika Rent. Semakin memadai dan kondusif lingkungan kerja yang ada, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan yang ada (Uhing,2017). Pangestu,dkk., (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Perhutani Ngawi.

Hasil yang sama juga didapatkan oleh Wahyuniardi, dkk., (2018) hasil dari penelitian bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, yang berbunyi bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian Pareraway, dkk., (2018) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja , Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo menyatakan lingkungan kerja pada PT. PLN Wilayah Suluttenggo tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa apabila lingkungan kerja mengalami perbaikan ataupun peningkatan kualitas maka kondisi perubahan tersebut tidak akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan demikian pula sebaliknya apabila kualitas lingkungan kerja mengalami penurunan secara kualitas maka hal tersebut juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

### **2.3.1 Motivasi dengan Kepuasan Kerja**

1. Penelitian Rivaldo dan Ratnasari (2020) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Nagoya Batam. Hasil ini diperoleh karena karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja dan berkat adanya gaji yang sesuai, penghargaan yang layak serta adanya jaminan membuat karyawan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.
2. Penelitian Fikri, dkk., (2021) yang berjudul Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat pada Masa Pandemi COVID-19 di Rawat Inap menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang tinggi.
3. Penelitian Ratnaningsih (2017) yang berjudul Pengaruh Promosi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BJB SE-PRIANGAN TIMUR menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin maksimal motivasi maka semakin

meningkat pula kepuasan kerja pada Bank BJB Se-Priangan Timur.

4. Penelitian Intopiana (2020) yang berjudul Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Konawe hasil penelitiannya menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5. Penelitian Hakim (2018) yang berjudul Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada
6. Hasil penelitian Ekhsan (2019) berjudul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan karyawan.

### **2.3.2 Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

1. Penelitian Satyawati dan Suartana (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung menyatakan berpengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Penelitian Tumbelaka,dkk., (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama menyatakan secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan positif

terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Penelitian Damayanti (2020) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMK Bisnis dan Manajemen Swasta di Semarang. Hasil analisis dapat diambil simpulan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Bisnis dan Manajemen Swasta di Semarang.
4. Penelitian Agustini (2018) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja Perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan.
5. Penelitian yang dilakukan Jauharun (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan.
6. Penelitian Wahyudi, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang. Dengan demikian apabila budaya organisasi yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kepuasan kerja pegawai akan ikut meningkat.

### 2.3.3 Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

1. Penelitian Wuwungan,dkk., (2017) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Ini berarti semakin memadai dan kondusif lingkungan kerja yang ada, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan yang ada.
2. Penelitian Pangestu,dkk., (2017) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Perum Perhutani Ngawi menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada Perum Perhutani Ngawi.
3. Penelitian Wahyuniardi, dkk., (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan hasil dari penelitian bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Penelitian yang dilakukan Sari, (2018) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengan Kejuruan (SMK) Swasta Sekecamatan Pondok Aren menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru pada SMK di kecamatan Pondok Aren.
5. Hasil penelitian Lao (2018) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Kupang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Wongkar,dkk., (2018) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo yang mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go Manado.
7. Penelitian Pareraway, dkk., (2018) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja , Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo menyatakan lingkungan kerja pada PT. PLN Wilayah Suluttenggo tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa apabila lingkungan kerja mengalami perbaikan ataupun peningkatan kualitas maka kondisi perubahan tersebut tidak akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan demikian pula sebaliknya apabila kualitas lingkungan kerja mengalami penurunan secara kualitas maka hal tersebut juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan