

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Benjamin dkk., 2017:1). Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dapat dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi (Benjamin dkk., 2017:11). Kepuasan kerja karyawan merupakan fenomena yang sering di jumpai pada suatu perusahaan dan kepuasan kerja karyawan juga harus menjadi perhatian dari perusahaan (Iswanda, 2017). Kepuasan kerja karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dan meningkat, hal itu sangat berdampak positif bagi perusahaan karena memberikan manfaat-manfaat yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya (Dewi, 2019).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya sementara

orang yang tingkat rendah memiliki persepsi negatif (Robbin & Judge 2015: 46). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017:117). Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2016:203).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu adanya komitmen organisasi dalam diri karyawan, sebab apabila karyawan memiliki komitmen organisasi dengan diiringi rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) maka akan terciptanya kepuasan kerja yang positif (Dwiyanti & Bagia, 2020). Komitmen organisasi menurut Wibowo (2017:428), yaitu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap organisasinya dan memiliki bentuk nyata berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, serta dengan sepenuh hati menerima tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaannya (Kusumaputri, 2015:50). Komitmen organisasi adalah kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga karyawan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi secara tulus (Sutrisno, 2019:22).

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2019), mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap

organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Karena semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dialaminya. Hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh Setiawan (2019), mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional yang tinggi di dalam diri karyawan akan bekerja lebih baik di dalam perusahaan sehingga mampu bekerjasama dengan baik dan nyaman dengan rekan kerja. perlunya komitmen organisasi yang tinggi di antara karyawan agar berhasil dalam bekerja menumbuhkan kepuasan dalam diri karyawan. Namun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda yang dilakukan oleh Raniyawati & Sasongko (2015) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Arishanti (2009) juga mendapatkan hasil yang serupa yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki secara optimal, salah satu upaya yang harus ditempuh adalah dengan memberikan motivasi kerja (Mubaroqah & Yusuf, 2020). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:219). Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015:127). Menurut Hamzah (2016:71), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyaningrum (2020), Saraswati dan Widyani, (2021) mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi merupakan kegiatan yang melibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer karena manajer bekerja melalui orang lain. Oleh karena itu jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi pula. Hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh oleh Kartika & Kaihatu (2018), mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, karyawan yang memiliki motivasi tinggi, tidak cepat putus asa dan pantang menyerah dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Apabila motivasi yang diberikan kepada karyawan tinggi maka akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja dan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda yang dilakukan oleh Mardiono (2014) yang mendapatkan hasil bahwa

motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Nafrizal et al (2012) juga mendapatkan hasil yang serupa yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar yang beralamat di Jalan Kebo Iwa Selatan Nomor 40B Denpasar dan mempunyai 155 orang karyawan. Perusahaan ini terkenal menjual produk perlengkapan bayi dan anak yang sudah berdiri sejak tahun 2000. Permasalahan yang terdapat pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar, yaitu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan berdasar dari hasil wawancara. Berikut ini disajikan hasil wawancara terhadap karyawan pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Wawancara Kepuasan Kerja Karyawan**  
**PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar**

| Indikator                             | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepuasan dengan gaji.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 karyawan bagian Gudang mengeluhkan pemberian kompensasi yang dinilai kurang, sebab karyawan bagian Gudang yang sudah bertahun-tahun bekerja menerima tunjangan yang sama dengan karyawan baru atau kontrak sehingga timbul kecemburuan antara karyawan yang memiliki bobot pekerjaan yang sama.</li> <li>- 9 karyawan bagian dan Merchandiser mengeluhkan tunjangan makan, sebesar Rp. 15.000 perhari yang karyawan anggap tidak sesuai dengan mahalnnya harga sembako.</li> </ul> |
| Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri | - 9 orang karyawan bagian Merchandise, 11 karyawan bagian Helper, 6 orang karyawan bagian Pengecekan dan 17 orang karyawan bagian Gudang tidak puas dengan pekerjaan mereka, sebab karyawan merasa kelelahan akibat beban kerja yang menurut karyawan berlebih.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kepuasan dengan promosi               | - 2 karyawan bagian Gudang merasa tidak ada peningkatan gaji dan jabatan meskipun mereka telah berkerja selama 7 tahun.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kepuasan dengan sikap atasan          | 2 karyawan bagian Helper, 6 orang karyawan bagian Pengecekan, 4 orang karyawan bagian Merchandise dan 8 orang karyawan bagian Gudang merasa tidak puas dengan sikap atasan yang tidak kooperatif.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kepuasan dengan rekan kerja.          | - 6 orang karyawan bagian Gudang mengeluhkan berberapa rekan kerja yang berbeda keyakinan kerap mengkucilkan sehingga berujung permusuhan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

*Sumber : Data yang telah diolah penulis, 2021*

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pimpinan PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar, peneliti menemukan permasalahan berkaitan dengan rendahnya komitmen organisasi karyawan PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar yaitu karyawan kurang dalam absen kedatangan kerja dan cenderung terlambat dengan alasan macet, karyawan cenderung pulang lebih awal dan terburu-buru karena pekerjaan yang mereka rasa sudah selesai sehingga tidak sepenuhnya tepat waktu dalam absen pulang pada jam 18.00, beberapa karyawan kurang antusias dalam setiap kegiatan yang diadakan perusahaan dan kurang aktif dalam memberikan masukan terkait penyelesaian masalah pekerjaan serta karyawan terkadang melanggar peraturan organisasi seperti datang terlambat dan bahkan ijin mendadak.

PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan diindikasikan belum sepenuhnya berjalan dengan baik, berdasarkan wawancara terhadap karyawan peneliti menemukan fenomena tentang kurangnya motivasi kerja karyawan yaitu. (1) Pendapatan non upah seperti tunjangan hari raya dan bonus dinilai kurang adil oleh karyawan. (2) Beberapa karyawan mengeluhkan pemimpin dan rekan kerja kurang berkomunikasi dengan baik. (3) Beberapa karyawan merasa kurang mendapatkan penghargaan atas prestasi yang telah diraih. (4) Karyawan juga menyatakan selama bekerja pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar, tidak mendapat pelatihan yang cukup untuk menambah kemampuan kerjanya.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas dan adanya hasil-hasil peneliti sebelumnya yang menghasilkan hasil yang tidak konsisten, maka

peneliti tertarik untuk melakukan pengujian kembali mengenai pengaruh “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Clandys Sejahtera Abadi di Denpasar.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
  - a) Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

## 2) Manfaat Praktis

### a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

### b) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam penelitian bagi lembaga atau untuk referensi penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Equity Theory*

Salah satu teori yang mendukung penelitian ini yaitu *Equity Theory* (Teori Keadilan) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams, (1965). Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Teori ini membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai manifestasi keadilan yang lebih luas dibanding teori motivasi lainnya. Beberapa teori motivasi berasumsi bahwa perilaku seseorang muncul dan dikelola oleh usaha untuk membangun atau mempertahankan suatu keseimbangan psikologis batin. Ketika mengalami ketegangan psikologis atau bila tingkat stress kerja meningkat, kita termotivasi ke dalam tindakan untuk membangun kembali keseimbangan. Adams mengembangkannya lebih lanjut dengan fokus terhadap sisi keadilan antar individu dalam organisasi. Teori keseimbangan berfokus pada rasio input-output dalam organisasi. Input diwakili oleh kontribusi kita terhadap organisasi; output segala sesuatu yang kita terima dari organisasi (Adams, 1965).

Teori ini mengasumsikan bahwa ketika kita terlibat dalam hubungan antara pertukaran dengan organisasi, dan mengevaluasi keadilan dari apa yang kita dapatkan dari pertukaran ini dengan membandingkan rasio inputoutput kita sendiri dengan yang lain, untuk menentukan apakah kita dibayar

kurang/underpaid atau dibayar lebih (Adams, 1965).

Menurut Adams, ketidakadilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidakseimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan ketidakadilan, semakin kuat motivasi untuk mengurangi itu. Teori keseimbangan dapat membantu menjelaskan perilaku organisasi. Karyawan yang merasa keputusan kompensasi terhadap mereka adil akan menampilkan kepuasan kerja yang lebih besar dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, teori keadilan memainkan peran dalam hubungan pekerja-manajemen mengenai negosiasi serikat pekerja. Teori ini juga mampu menjelaskan ketika karyawan merasa puas dengan keseimbangan/keadilan yang dirasakan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2015 : 6). 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 (Hasibuan, 2014 : 10). Oleh karena itu sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan

oleh organisasi. Untuk itu baik karyawan maupun perusahaan perlu memahami pengertian sumber daya manusia dengan baik.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pemberian kompensasi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki tenaga kerja berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan), individu, masyarakat.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia di kelompokkan menjadi dua yaitu menurut (Rivai dkk, 2013 :16-17):

1) Fungsi-fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia yang mencakup:

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

c) Pengarahan (*Directing*)

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, agar kehidupan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari seorang manajer. Dalam suatu organisasi yang besar penagراها ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksud untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

2) Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang mencakup:

a) Pengadaan tenaga (*Recruitment*)

Fungsi recruitment adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat. Sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi, dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan berkesinambungan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan.

d) Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi.

## 2.1.4 Komitmen Organisasi

### 2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Wibowo (2017:428), yaitu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap organisasinya dan memiliki bentuk nyata berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, serta dengan sepenuh hati menerima tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaannya (Kusumaputri, 2015:50). Komitmen organisasi adalah kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga karyawan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi secara tulus (Sutrisno, 2019:22).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi, hal ini ditandai dengan kuatnya rasa kepemilikan terhadap

organisasi dan memiliki niat serius untuk membangun organisasi dan hal ini diidentifikasi sebagai perilaku individu terhadap organisasinya.

#### 2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Colquitt *et al.*, (2013) terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

##### 1) *Affective Commitment*

Komitmen ini berkaitan dengan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterkaitan secara emosional dengan keterlibatan organisasi. Atau dengan kata lain individu tetap tinggal dalam organisasi karena keinginan.

##### 2) *Continuance Commitment*

Komitmen ini berkaitan dengan keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Karena mungkin seorang individu berkomitmen tinggi karena mendapatkan gaji yang tinggi dan merasa jika pengunduran diri dari organisasi akan menghancurkan keluarganya. Dengan kata lain, individu tetap tinggal didalam organisasi karena kebutuhan

##### 3) *Normative Commitment*

Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma. Dalam hal ini individu tinggal karena merupakan kewajiban atau keharusan.

#### 2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fadzilah dan Martono (2016). Komitmen organisasi terdiri dari 3 indikator yaitu,

- 1) Keinginan kuat tetap sebagai anggota,  
Karyawan mempunyai komitmen yang tinggi dan merasa nyaman terhadap pekerjaannya saat ini.
- 2) Keinginan berusaha keras,  
Karyawan akan bekerja semaksimal mungkin untuk dapat memajukan perusahaan.
- 3) Keyakinan tertentu,  
Penerimaan nilai organisasi dan tujuan organisasi, keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi atas nilai dan tujuan organisasi yang telah diberikan.

#### 2.1.5 Motivasi Kerja

##### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:219). Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015:127). Menurut Hamzah (2016:71), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada

kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Dari pengertian motivasi kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang dan juga faktor penentu kinerja seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.5.2 Faktor Motivasi Kerja**

Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

##### **1) Promosi**

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

##### **2) Prestasi Kerja**

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

##### **3) Pekerjaan itu sendiri**

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

#### 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena

pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

#### 2.1.5.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow (1970) dalam Hasibuan (2014:157), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

- 1) Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian upah minimum dan pendapatan non upah yang adil serta layak kepada karyawan.
- 2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana

pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

- 3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampiran, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## **2.1.6 Kepuasan Kerja**

### **2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2016:203). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017:117). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan

yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), Atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Sinambela 2017:303).

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

#### **2.1.6.2 Faktor Kepuasan Kerja**

Dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Edy Sutrisno, 2014 : 77).

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
- 4) Perusahaan dan manajemen, adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

- 5) Pengawasan, supervise yang buruk berakibat absensi dan turn over.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 9) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dan pension, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### **2.1.6.3 Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak perilaku kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, (Edy Sutrisno 2014 : 80).

- 1) Dampak terhadap produktivitas tenaga kerja, yaitu mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.
- 2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, yaitu merupakan jenis jawaban-jawaban secara kualitatif berbeda, ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan berhenti atau keluar dari pekerjaan perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.
- 3) Dampak terhadap kesehatan, yaitu tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan yang berkaitan dengan skor yang tinggi.

#### **2.1.6.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator yang dijadikan sebagai alat mengukur kepuasan kerja yaitu menurut (Robbins 2016):

- 1) Kepuasan dengan gaji.

Yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

3) Kepuasan dengan promosi,

Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

4) Kepuasan dengan sikap atasan,

Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

5) Kepuasan dengan rekan kerja,

Yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

### 1) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019) dengan judul: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan

dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *path analysis* sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Dwiyani & Bagia (2020) dengan judul: Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Analisis Regresi Linier Sederhana. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Analisis Regresi Linier Sederhana sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja di PT BPR Nusamba Kubutambahan secara positif sebesar 82,8%, dengan sumbangan pengaruh sebesar 68,6%.

Penelitian Amilin & Dewi (2017) dengan judul: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan *Role Stress* Sebagai Variabel Moderating. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis* sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Raniyawati dan Sasongko (2015) dengan judul: Pengaruh Gaji, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Lintas Kreasi Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Regresi Linear Berganda. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Purposive Sampling sedangkan, penelitian ini menggunakan metode Slovin. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Raniyawati dan Sasongko (2015) dengan judul: Pengaruh Gaji, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Lintas Kreasi Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Regresi Linear Berganda. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Purposive Sampling sedangkan, penelitian ini menggunakan metode Slovin. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Arishanti, K. I. (2009) dengan judul: Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Regresi Linear Berganda. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini

adalah penelitian terdahulu yaitu teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu sampel jenuh sebanyak 75 responden sedangkan, penelitian ini menggunakan metode Slovin. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika & Kaihatu (2018) dengan judul: Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan alat analisis PLS sedangkan, penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Saraswati dan Widayani, (2021) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kecamatan Sidemen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Partial Least Square*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Partial Least Square* sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier

berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kecamatan Sidemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Kirani & Bagia (2021) dengan judul: Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian dengan analisis jalur sedangkan, penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nafrizal (2012) dengan judul: Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi mapolda Aceh. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis* sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Mardiono, (2014) dengan judul: Dian Mardiono, Supriyati “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu

Regresi Linear Berganda. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu non probability sampling sedangkan, penelitian ini menggunakan metode Slovin. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

### **3) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2019) dengan judul: Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program amosversi 21. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan amosversi 21 sebagai alat analisisnya sedangkan, penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Iswanda (2018) dengan judul: Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Surya Agrolika Reksa Singingi Hilir. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Regresi Linier Berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu meneliti tentang perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan

kelapa sawit sedangkan, penelitian ini meneliti perusahaan di bidang retail. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Prasetyaningrum (2020) dengan judul: Pengaruh Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Path Analysis. Penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian dengan analisis jalur sedangkan, penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.