

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian pustaka**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempatnya mereka bekerja karena pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang setiap pegawai dalam suatu perusahaan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap pegawai tersebut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai yang di rasakan.

Menurut Hasibuan “kepuasan kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya”.<sup>1</sup> kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifacted* ( banyak dimensi ), yang dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Keither dan Kinicki “Kepuasan Kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”.<sup>2</sup> Definisi

---

<sup>1</sup>Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Askara, 2007)

<sup>2</sup>Kinicki, Angelo and R. Kreitner, (2005)

ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puasnya dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Pendapat lain menurut Porter dalam Luthans menambahkan “kepuasan kerja adalah perbedaan seberapa banyak sesuatu yang seharusnya di terima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima”.<sup>3</sup> Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins “kepuasaan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.<sup>4</sup>

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal atau satu konsep. Kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan kondisi kerja. Penilaian tersebut dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang cenderung melakukan respon akan lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak melakukan respon secara emosional.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja atau bisa dikatakan dari setiap aspek pekerjaan tersebut yang dapat diterima oleh pegawai tersebut. Seseorang pegawai akan merasa

---

<sup>3</sup> Luthans, Fred Perilaku Organisasi( Yogyakarta, Alih Bahasa V.A Yuwono, 2006)

<sup>4</sup> Robbins, Stephen. P.. Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan 2006)

puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan terhadap kerjan kerja ataupun adanya keinginan unggul dalam pekerjaan tersebut ketimbang rekan kerjanya.

### 2.1.2 Teori kepuasan kerja

Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl dalam Waluyo mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan dari pada beberapa orang lainnya. Ada beberapa teori yang dikemukakan tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)
2. Teori Keadilan/keseimbangan (*Equity theory*)
3. Value Theory
4. Teori Pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)
5. Teori dua faktor (*Two Factors Theory*)<sup>5</sup>

Teori yang telah di kemukakan diatas bagaimana seseorang yang mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan. Sehingga apabila kepuasannya di peroleh melebihi apa yang diinginkan oleh individu, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga *disparancy*, tetapi merupakan *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada selisih sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Seperti yang di jelaskan oleh Wexley dan Yuki dalam Badriyah teori ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*) Wexley dan Yuki juga mengungkapkan Teori Keadilan/keseimbangan (*Equity theory*) bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas,

---

<sup>5</sup> Wexley, K,N & Yuki, G.A. Perilaku organisasi dan Psikologi Personalia ( Jakarta, Rineka Cipta,2003)

tergantungan pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input.

Input sendiri merupakan faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan jumlah tugas atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti gaji, status atau penghargaan dan kesempatan merupakan hal yang sangat penting untuk setiap individu pegawai karena hal tersebut merupakan faktor penentu dari kepuasan kerja pegawai.

Hasilnya menurut teori ini setiap pegawai akan membandingkan rasio input mereka terhadap pegawai yang lain. Bila perbandingan itu dianggap adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan bisa juga tidak tergantung karena hal tersebut sangat bergantung kepada tugas yang diberikan oleh atasan. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan.

Teori selanjutnya (*value theory*) menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan yang diterima individu seperti apa yang diharapkan. Semakin banyak pegawai menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah Perbedaan aspek pekerjaan pegawai yang dimiliki dengan yang diinginkan pegawai tersebut. Karena hal tersebut berimbas apabila semakin tinggi besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Menurut teori pandangan kelompok sosial (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja pegawai bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut merupakan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Pegawai akan merasa puas apabila pekerjaan sesuai dengan minat maupun tujuan yang ada dikelompok tersebut.

Prinsip teori dua-faktor adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat di kelompokkan menjadi dua kelompok variabel yang berbeda yaitu *satisfier (motivators)* dan *dissatisfier (hygiene factors)*.

*Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang di buktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Ketidakadaan kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Keberadaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

*Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan yaitu gaji, intensif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai, dan sebaliknya ketidakberadaan dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai.

Berdasarkan teori yang di jelaskan di atas, banyak teori yang membahas tentang kepuasan kerja yaitu Teori *Discrepancy theory*, *Equity theory*, *Social Reference Group Theory*, *Two Factors Theory*. Maka dapat disimpulkan dari penjelasan berbagai peneliti yaitu kepuasan kerja adalah perasaan senang maupun tidak senang yang didapatkan seseorang pegawai terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi terhadap pekerjaan.

#### **2.1.1.2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Dalam mengukur kepuasan kerja seseorang dapat diketahui dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu. Berikut menurut Robbins dan Judge, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Bayaran atau gaji
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja<sup>6</sup>

Pekerjaan yang relatif menantang dan membangkitkan semangat cenderung disukai oleh karyawan dibandingkan dengan pekerjaan yang membosankan termasuk dalam pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung juga menyukai pekerjaan yang disukai dari pada pekerjaan yang monoton. Pekerjaan itupun memberikan kesempatan bagaimana pegawai belajar dalam menyelesaikan tugas. Bayaran gaji balas jasa dari yang mereka kerjakan atas

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, “*Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1”, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), p.110

kesesuaian dengan beban kerja, resiko kerja dan jenis kerja dimaksud dengan pembayaran. Pemberian promosi jenjang karir yang jelas untuk naik jabatan termasuk dalam promosi. Atasan yang memperhatikan pegawai selama pekerjaan berlangsung juga memberikan bantuan serta dukungan. Saling memberikan bantuan dan saling mendukung disebut dengan rekan kerja.

Disamping itu, pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Luhtans yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri atas lima faktor :

1. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri).
2. *Pay* (Imbalan yang pantas/upah kerja).
3. *Promotion Opportunities* (Kesempatan promosi).
4. *Supervision* (Pengawasan/supervisi).
5. *Coworkers* (Rekan kerja)<sup>7</sup>

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. Upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama. Kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan. Sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung rekan kerja lainnya.

---

<sup>7</sup> Fred Luthans, *op.cit.*, p.145

Hampir sama dengan Robbins dan Judge serta Luthans, Colquitt, LePine, dan Welson dalam Wibowo menjelaskan kepuasan kerja dibagi atas delapan faktor yaitu :

1. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri)
2. *Pay* (pembayaran)
3. *Promotion Opportunities* (kesempatan promosi)
4. *Supervision* (pengawasan)
5. *Co-workers* (rekan kerja)<sup>8</sup>

Sejauh mana pekerjaan tersebut dipandang menarik disebut dengan pekerjaan itu sendiri. Jumlah yang diterima sesuai dengan hak nya disebut dengan pembayaran. Ketersediaan peluang untuk kenaikan jabatan disebut dengan kesempatan promosi. Kemampuan atasan untuk memperhatikan karyawan dimaksud dengan pengawasan, sejauh mana rekan kerja yang bersahabat, berkompetensi dan saling mendukung termasuk dalam rekan kerja.

Kepuasan kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Smith et.al. yang di kutip Luthans terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut kreitner dan kinicki yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)
3. Teman sekerja (*Co-workers*)
4. Promosi (*promotion*)
5. Gaji (*sallary*)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wibowo, *op.cit.*, h.99-100 (2004)



Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya di butuhkan dalam memerlukan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini pegawai pun merasa diberikan kesempatan untuk belajar dalam melakukan pekerjaannya.

Hubungan dengan atasan berkaitan dengan kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu pegawai untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang telah di kerjakan pegawai. Secara keseluruhan hubungan didasarkan komunikasi yang baik antara atasan dengan pegawai. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang komunikatif dan transformasional terhadap pegawai tentu akan meningkatkan motivasinya sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan pegawai memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Oleh karena itu atasan harus transformasional dalam meningkatkan motivasi prestasi pegawai sehingga kepuasan kerja pun tercipta secara optimal.

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya maupun dengan pegawai lainnya, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Rekan kerja yang baik dan komunikatif terhadap yang lainnya tentunya akan menimbulkan motivasi

---

<sup>9</sup> Luthans, Fred.. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk.2006)

pegawai yang lainnya pula sehingga tercipta hasil kerja yang optimal serta kepuasan kerja yang tinggi.

Sebagaimana pekerjaan merupakan suatu kondisi dimana tugas dan pekerjaan itu dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab serta upah yang di terima di sebut penggajian. Pengembangan karir atau promosi merupakan suatu peluang yang ada untuk mencapai kemajuan dalam jabatan atau kesempatan untuk maju. Kemampuan seseorang dapat dikatakan supervisi ketika dalam memberikan panutan dan perhatian kepada pegawainya. Sedangkan rekan kerja, dan kelompok kerja merupakan suatu kondisi dimana rekan kerja bersikap saling bersahabat dan membantu.

Dalam mecapai kepuasan kerja gaji merupakan faktor yang cukup penting. Upah atau gaji adalah jumlah bayaran yang di dapat oleh pegawai akibat dari pelaksanaan kerja. Gaji sendiri dapat meningkatkan kepuasan kerja sebagaimana yang di dapat oleh pegawai dari pekerjaan yang telah mereka tuntaskan apabila gaji yang di terima pegawai memenuhi kebutuhan hidup serta kebutuhan eksternal maupun internal. Rekan sekerja yaitu teman dimana pegawai bisa saling berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam pelaksanaan pekerjaan. Apabila hubungan positif tercipta antara pegawai satu dengan yang lainnya tentunya juga akan meningkatkan motivasi itu sendiri sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang optimal.

Atasan merupakan seseorang yang memberikan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan atau perintah-perintah lainnya terhadap pegawai

mereka. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Dalam hal ini untuk mendapatkan promosi pegawai pun harus memiliki prestasi yang baik yang tercipta dari motivasi kerja.

Berdasarkan para ahli ada beberapa faktor atau dimensi pendukung yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau pembayaran, kesempatan promosi, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan pengawasan.

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

Motivasi Kerja berasal dari kata Motivasi yaitu suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang.

Motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan mengelompokkan teori motivasi atas 5 macam yaitu teori kepuasan dan teori proses, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Teori Kepuasan
2. Teori Proses
3. Teori Harapan
4. Teori Keadilan
5. Teori Penguatan<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hasibuan, Malayu S. P., Manajemen Sumber Daya Manusia (2001)

Teori kepuasan merupakan teori yang mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang sehingga ia bertindak dan berperilaku tertentu. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Teori proses merupakan teori yang mengarah pada menjawab pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan dan memelihara maupun menghentikan perilaku individu agar sesuai dengan keinginan manajer

Teori harapan merupakan kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dari hasil pekerjaan itu. Jadi, teori ini memiliki 3 unsur yaitu harapan, nilai dan pertautan.

Teori keadilan merupakan teori yang memperlakukan atasan pegawai menjadi daya penggerak memotivasi pegawai. Penilaian dan pengakuan haruslah objektif. Teori penguatan didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Terdiri dari dua jenis yaitu penguatan positif dan penguatan negatif

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja tentunya pencapaian target kerja serta kepuasan kerja pun meningkat. Dalam hal ini dengan mengetahui perilaku pegawainya, seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Oleh karena itu, tingkah laku seorang pegawai harus di pengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan

kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (*internal*) dan dari luar (*eksternal*). Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong pegawai bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut Porter dan Miles dalam Rivai mengatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja meliputi:

1. Pengaruh ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*)
2. Pengaruh tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*)
3. Pengaruh lingkungan kerja (*work situation characteristic*)<sup>11</sup>.

Selanjutnya definisi motivasi kerja dikemukakan oleh Husain Umar “Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya”<sup>12</sup>.

Berelson dan Steiner dalam Siswanto Sastrohadwiryono “motivasi kerja adalah Keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”<sup>13</sup>.

Motivasi kerja memacu seseorang untuk menghasilkan suatu hasil pekerjaan maupun tujuan yang di harapkan sesuai dengan keinginannya. Pemberian motivasi kerja dari dalam perusahaan pun berpengaruh terhadap diri

---

<sup>11</sup> Windy Aprilia M dan Gunasti Hudiwinarsih (2003)

<sup>12</sup> Husain Umar, Metode Riset Bisnis (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 275

<sup>13</sup>siswanto sastrohadwiryono manajemen tenaga kerja Indonesia (2005)

seseorang untuk semakin berpacu menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut Luthans “motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan serta secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang di tunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu”.<sup>14</sup> Sementara itu, menurut Suharto dan Cahyono teori “motivasi kerja merupakan *Content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian ada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan dan didukung”.<sup>15</sup>

Selanjutnya definisi motivasi kerja di kemukakan oleh Husei Umar “Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya”.<sup>16</sup> Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baroon dalam Wibowo berpendapat “motivasi kerja adalah serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan”.<sup>17</sup>

Menurut Hasibuan “Motivasi Kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama,

---

<sup>14</sup> Fred Luthans. *Op.cit*,

<sup>15</sup> Cahyono, Budhi dan Suharto, pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja (2005)

<sup>16</sup> Husein Umar, Metode Penelitian. (2005, Jakarta, Salemba Empat)

<sup>17</sup> Wibowo.. Manajemen Kinerja. (2013 Jakarta: Rajawali Pers)

bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.<sup>18</sup>

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus di penuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan pegawai adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada pegawai agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

Oleh karena itu motivasi kerja dalam diri seseorang pegawai dapat dikembangkan ataupun mendapatkan dorongan dari luar untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama sehingga terciptanya suatu kepuasan kerja yang maksimal

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan motivasi kerja adalah suatu dorongan atau usaha yang di lakukan pegawai dalam suatu perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha maupun kinerja yang efektif.

#### **2.1.2.1 Dimensi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja sendiri berasal dari kata Motivasi yang dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat dorongan dan kebutuhan harapan dan cita-cita penghargaan dan penghormatan sesuatu yang membuat

---

<sup>18</sup> Hasibuan, M., , Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bumi Aksara, Indonesia Jakarta,2007)

seseorang bertindak. Sehingga motivasi kerja sendiri merupakan suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu yang berpengaruh, serta mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Hariandja , terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi , teori ini dikempokan ke dalam 6 kategori, yaitu :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
2. Teori X dan Y
3. Teori “ERG” ( *Existence, Relatedness, Growth* )
4. Teori Dua Faktor
5. Teori Motivasi Vroom
6. Teori “Tiga kebutuhan”<sup>19</sup>

Teori Hierarki Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, dimulai dari kebutuhan biologis sampai psikologis. seseorang memulai dorongan tingkatan terbawah yaitu kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus dll), Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, dan mendapat dukungan serta pengakuan), dan kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri). Pada dasarnya seorang pegawai memenuhi kebutuhan mereka mulai dari bawah sehingga dapat di asumsikan apabila seorang pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja tentunya kebutuhan biologis serta keinginan akan berprestasi dalam pekerjaan meningkat sehingga terciptanya kepuasan kerja yang optimal.

---

<sup>19</sup> Hariandja, Marihot Tua Efendi (2002, Grasindo)



Teori Robins&Judge yang dikutip oleh Mangkunegara mengemukakan bahwa inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi kerja akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan berprestasi (*Need For Achievement*)
2. Kebutuhan akan kekuasaan ( *Need For Power* )
3. Kebutuhan afiliasi (*Need For Affiliation*)<sup>20</sup>

Kebutuhan akan berprestasi yaitu mereka yang mengembangkan kreativitas serta sangat antusias dalam menjalankan tugas serta memiliki dorongan yang unggul dalam beberapa pekerjaan tertentu. Kebutuhan akan prestasi juga cenderung menikmati tantangan dari tugas yang diberikan serta dapat menerima tanggung jawab penuh.

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu adanya keinginan yang kuat untuk mempengaruhi rekan kerja sebagaimana pegawai yang cenderung ingin ditiru ketika melakukan suatu pekerjaan secara optimal.

Kebutuhan afiliasi yaitu orang yang berusaha mendapatkan rekan sekerja dan ingin disukai dan diterima oleh rekan kerja yang lain, lebih menyukai hubungan yang bersifat mutualisme atau saling membantu dalam menjalankan tugas. Lebih menyukai kerja kelompok dalam menjalin hubungan secara baik dengan rekan kerja lain dan cenderung menginginkan membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja.

David McClelland dalam Hasibuan mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan

---

<sup>20</sup> Mangkunegara p 103 ( Jakarta,2009)

dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)
2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-Pow)
3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)<sup>21</sup>

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam aktualisasinya pegawai juga sadar akan mengembangkan kreativitas serta menyukai tantangan lebih dalam pekerjaannya.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan rasa keinginan pegawai untuk di hormati maupun dihargai antara karyawan sehingga memicu terjadinya persaingan kompetitif antara karyawan.

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan pegawai antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Pegawai juga menyukai hal yang bersifat timbal balik dalam hal

---

<sup>21</sup> Malayu S.P. Hasibuan, Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas), (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2010), h. 112

pekerjaan. Ada beberapa faktor dimensi pendukung motivasi kerja yaitu kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement* = n.Ach), Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation* = n. Af) dan Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power* = n. Pow).

### **2.1.2.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.**

Seperti yang kita ketahui bahwa dalam organisasi keberadaan sumber daya manusia khususnya manusia perlu diperhatikan karena manusia adalah sumber daya yang memiliki potensi yang harus di kembangkan dan digunakan sebaik-baiknya demi kemajuan dan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai –nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan aspek penting pada diri seorang pegawai didalam organisasi suatu perusahaan karena dengan adanya kepuasan kerja pada di pegawai dalam bekerja dan akan lebih meningkatkan motivasinya dalam pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan unsur yang penting. Motivasi kerja dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar kerja dapat berasal dari keluarga, atasan dan teman sekerja. Motivasi sendiri terbagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif merupakan motivasi yang mempengaruhi pegawai dengan penghargaan atau *reward*. Sedangkan motivasi negatif

merupakan ketakutan-ketetakutan seperti kehilangan pengakuan, uang dan jabatan.

Adanya motivasi kerja merupakan sesuatu yang bersifat mendorong suatu tindakan dan memberikan kekuatan dalam mencapai tujuan tertentu, yang pada akhirnya motivasi sendiri akan sangat membantu pegawai dalam mencapai kepuasan kerja sehingga pegawai menjadi lebih produktif serta mencegah rasa frustrasi dan rendahnya kepuasan kerja pada pegawai. Untuk mengetahui faktor pemberian motivasi kerja yang baik tentunya perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dalam bekerja. Dengan demikian berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan melalui hipotesis penelitian sebagai berikut

**H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma atau nilai-nilai, asumsi, kepercayaan dan kebiasaan pada organisasi yang tertulis maupun tidak tertulis serta sudah di terapkan di organisasi dalam suatu organisasi perusahaan instansi yang di kembangkan dalam waktu yang lama oleh pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta Interaksi yang bersifat formal dan informal.

Permasalahan budaya organisasi yang timbul di perusahaan dikarenakan tidak efektif dan efisien dalam membangun komunikasi antar pegawai serta kurangnya penerapan pegawai terhadap aturan-aturan maupun norma yang berlaku dalam instansi pemerintah yang berlaku secara tidak

tertulis. Sebagaimana demikian nilai-nilai atau norma-norma sebagai unsur budaya manusia harus di kembangkan juga di terapkan sesuai dengan kondisi organisasi dalam suatu perusahaan serta menjadi kendali cara berpikir bagaimana bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam sebuah organisasi dalam suatu perusahaan. Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi.

Menurut Robbins SP dan Judge mendefinisikan “Budaya Organisasi (*organizational culture*) adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”.<sup>22</sup> Sedangkan budaya organisasi menurut Barry Cushway dan Derek Lodge dalam Nawawi “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang di pegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi”.<sup>23</sup>

Budaya organisasi yang berlangsung secara positif belum sepenuhnya di terapkan oleh pegawai di instansi pemerintah. Kebiasaan negatif yang seringkali merugikan organisasi dalam setiap instansi misalnya kebiasaan santai-santai, kurangnya kedisiplinan atau menunda pekerjaan. Kondisi semacam ini perlu diubah ke arah perubahan positif. Oleh karena itu pemimpin organisasi atau kepala bagian harus bersikap tegas dalam membangun nilai-nilai dalam organisasi instansi serta mengarahkan pegawainya.

---

<sup>22</sup> Robbins SP and Judge, Perilaku Organisasi (salmba empat,jakarta,2006)

<sup>23</sup> Nawawi hubungan Budaya Organisasi (prehalindo 2003)

Budaya organisasi seringkali diabaikan dalam suatu instansi pemerintah maupun perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasi yang diterapkan oleh instansi sangat kurang efektif. Budaya organisasi yang tertulis salah menjelaskan bahwa kita harus membangun etos kerja, serta disiplin tepat waktu, dan memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas tetapi hal ini belum diterapkan sepenuhnya oleh pegawai instansi.

Terdapat beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli, Kreitner dan Kinecki “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar bersama, yang sudah diterima begitu saja yang di pegang suatu kelompok yang menentukan bagaimana kelompok tersebut mempersiapkan, berpikir dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan”.<sup>24</sup> Penjelasan yang di paparkan Kreitner dan Kinecki yaitu apabila budaya organisasi yang di terapkan dalam perusahaan seperti manajer yang memberikan wewenang yang jelas dalam pembagian tugas pegawainya serta mendorong pegawai dalam melakukan inovasi atau ide-ide dalam menjalankan pekerjaannya tentunya motivasi serta kepuasan kerja pegawai akan tercapai.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota bersumber dari pendiri organisasi tersebut karena pendiri memiliki pengaruh yang besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan ataupun ideologi. Menurut Susanto “budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan

---

<sup>24</sup> Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. . Perilaku Organisasi: Organizational Behavior (Jakarta 2003 Salemba Empat)

sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku”.<sup>25</sup>

Dari pengertian para ahli diatas, Maka dapat disimpulkan Budaya Organisasi adalah suatu kesepakatan bersama para anggota organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah dalam menjalankan pekerjaan sehingga lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan maupun kelompok.

### 2.1.3.1 Teori Budaya Organisasi

Setiap dan semua organisasi merupakan kumpulan sejumlah manusia sebagai anggota organisas, termasuk di dalamnya para pemimpin (manajer), setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun kegiatan lain di luar pekerjaan. Nilai-nilai atau norma – norma sebagai unsur budaya manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organsasi dalam suatu perusahaan menjadi kendali cara berfikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebagai sebuah orgnasisasi. Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi

Robbins mendefenisikan “budaya organisasi (*organizational culture*) adalah Sebagai suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain”.<sup>26</sup> Sedangkan “budaya organisasi menurut Barry cushway adalah suatu kepercayaan dan

<sup>25</sup> Susanto A.B dkk, *corporate culture&organization culture (2008)*

<sup>26</sup> Robbins, Stephen.. *Teori Organisasi* (Jakarta: Arcan.1994)

nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang di pegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi”.<sup>27</sup>

Budaya organisasi sendiri merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi perusahaan dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Menurut Luthans dalam Sutanto “budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang di ajarkan pada anggota baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak secara benar dari hari ke hari”.<sup>28</sup>

Menurut Luthans menyebutkan bahwa budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting, beberapa diantaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati,
2. Norma standar perilaku,.
3. Nilai dominan..
4. Filosofi.
5. Aturan.<sup>29</sup>

Aturan perilaku yang diamati yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku. Norma standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang di lakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi jangan melakukan terlalu

---

<sup>27</sup>Cushway, Barry, Perilaku & Desain Organisasi,, (Jakarta, Elex Media Komputindo,2000)

<sup>28</sup> Sutanto, Aftoni. Peran Budaya Organisasional untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.(jakarta, Benefit.2002)

<sup>29</sup> Luthans, fred, Perilaku Organisasi ( Yogyakarta, edisi sepuluh. 2006)



banyak dan jangan melakukan terlalu sedikit. Nilai dominan organisasi mendukung dan berharap membagikan nilai-nilai utama. Contohnya kedisiplinan dan efisiensi yang tinggi. Kepala organisasi bagian harus memberikan contoh dalam menerapkan kedisiplinan pekerjaan. Filosofi yaitu adanya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai bekerja.

Aturan merupakan pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar di terima sebagai anggota kempok yang berkembang.

Budaya organisasi di perlukan dalam suatu perusahaan instansi pemerintah untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mecapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah berkembang yang lebih baik. Menurut Molenaar “budaya organisasi adalah kekuatan yang penuh sangat berpengaruh pada pegawai dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerjanya”.<sup>30</sup> Budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi menjadikan anggota dalam organisasi tersebut memiliki peranan yang penting terhadap tugas-tugas yang di berikan perusahaan dan memiliki standar atau aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Dimensi Budaya Organisasi**

---

<sup>30</sup> Molenaar, Keith, Corporate Culture (2002)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Robbins memberikan dimensi budaya organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Perhatian terhadap detail,
3. Orientasi hasil,
4. Orientasi orang,
5. Orientasi kelompok kerja,
6. Keagresifan,<sup>31</sup>

Inovasi dan pengambilan risiko merupakan sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil resiko. Pegawai secara tidak langsung dalam menjalankan wewenang dari perusahaan dituntut untuk kreatif agar pekerjaan yang dilakukan lebih efisien dan pertimbangan dalam pengambilan resiko yang baik untuk mendapatkan kinerja yang maksimal serta efisien.

Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana para pegawai di harapkan memperlihatkan persisi terhadap detail melalui perhatian terhadap rekan kerja serta analisis pada pekerjaan itu sendiri

Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Hal ini orientasi yang dilakukan dengan mengerjakan pekerjaan secara efisien agar mencapai hasil yang optimal.

Orientasi orang sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang di dalam organisasi itu hal ini memungkinkan pegawai dengan atasan mempunyai kedekatan secara personal maupun adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja yang lain.

---

<sup>31</sup> Robbins.. Perilaku Organisasi. Jilid 1 (2001)

Orientasi kelompok kerja merupakan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan pembagian melalui kelompok kerja, bukan berdasar pada individu. Pegawai harus melihat bagaimana orientasi tim dalam suatu divisi dapat tercapai berdasarkan pembagian wewenang yang baik.

Keagresifan, sejauh mana kegiatan organisasi secara maksimal dapat melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan. Keagresifan kepala suatu organisasi sangat diperlukan untuk menunjukkan besarnya kontribusi kelompok organisasi tersebut sehingga tercapainya kinerja yang baik serta kepuasan yang maksimal

Menurut Robbins dalam Wibowo mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi budaya dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Innovation and risk taking
2. Attention to detail
3. Outcome Orientation
4. People Orientation
5. Team Orientation
6. Agressiveness
7. Stability<sup>32</sup>

Inovasi dan mengambil resiko merupakan tingkat dimana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dalam mengambil resiko. Perhatian kepada detail yaitu tingkat dimana pegawai diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis dan perhatian kepada detail. Orientasi hasil merupakan tingkatan dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Orientasi manusia tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-

---

<sup>32</sup> Wibowo. budaya organisasi, (Jakarta: Rajawali Pers.2011)

hasil terhadap manusia. Orientasi tim tingkat dimana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim bukan individu-individu. Agresivitas merupakan tingkat dimana orang bersifat agresif dan bekerjasama. Stabilitas merupakan kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Robbins dalam saputra ada 7 karakteristik dimensi budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi orang
4. Orientasi kelompok kerja
5. Orientasi hasil
6. Keagresifan
7. Kemantapan

Inovasi dan pengambilan resiko merupakan sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. Perhatian terhadap detail merupakan sejauh mana pegawai diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis). Orientasi hasil merupakan sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik maupun proses. Orientasi orang merupakan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang didalam organisasi. Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif. Kemantapan

merupakan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

Berdasarkan para ahli ada beberapa faktor atau dimensi pendukung dari budaya organisasi yaitu Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, keagresifan dan kemandapan

### **2.1.3.3 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap dan semua organisasi dalam perusahaan merupakan kumpulan manusia sebagai anggota organisasi, termasuk didalamnya pemimpin organisasi tersebut (manajer), setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam sifat formal dan informal. Budaya organisasi yang terbentuk dari beberapa faktor yaitu motivasi, toleransi konflik, pola komunikasi antar pegawai, serta lingkungan kerja itu sendiri. Apabila komunikasi yang tercipta antar anggota organisasi kurang efektif atau kurangnya toleransi konflik dapat menyebabkan kesenjangan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi.

Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa “terbentuknya kesenjangan jarak antara pegawai yang menyebabkan perubahan dalam pola komunikasi sehingga adanya perubahan dalam pembentukan budaya organisasi itu sendiri”.<sup>33</sup> Bukti menunjukkan bahwa pembentukan budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap kepuasan kerja.. Apabila budaya

---

<sup>33</sup> Robbins, S, Timothy A.J. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, (Jakarta: Salemba Empat 2006)

komunikasi maupun toleransi yang berlangsung kurang signifikan dan tidak berkala menyebabkan pola dari budaya organisasi tersebut melemah sehingga efek yang timbulkan kurangnya efektifitas dalam kinerja yang menyebabkan rendahnya kepuasan yang di terima oleh anggota organisasi tersebut.

Sejalan dengan pendapat diatas, budaya organisasi menjadi masalah yang penting karena situasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga perlu penanganan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Stephen P Robbins “budaya organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, kesenjangan komunikasi dalam budaya organisasi dalam menjalankan wewenang pekerjaan mengakibatkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaannya”.<sup>34</sup>

Berdasarkan pendapat ahli sebagaimana diungkapkan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai**

## **2.2 Review Jurnal Terdahulu**

Berikut penelitan terdahulu yang membahas tentang motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja, diantaranya yaitu :

---

<sup>34</sup> Robbins. Perilaku Organisasi. Jilid 1, Edisi 8. (Jakarta: PT. Prenhalindo. 2001)

**1. Aan purnomo, Pengaruh motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Hyup Sung Indonesia Purbalingga, 2014**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan Lingkungan Kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja Karyawan PT.Htup Sung Indonesia Purbalingga. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Populasi sejumlah 95 karyawan sedangkan untuk jumlah sample sama dengan populasi. Teknik pengambilan sample purposive sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari : hasil uji t sebesar 5,557 dengan signifikansi 0,000. Terdapat juga pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 3,428 signifikansi 0,001.3.

**2. Septian Adistyana Putra , Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Borwita Citra Prima di Sidoarjo, 2011**

Tujuan dari penelitian ini untuk membuktikan pengaruh positif antara hubungan kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Borwita Citra Prima di Sidoarjo. Penelitian ini mengambil objek pada PT. Borwita Citra Prima yang ada pada saat ini tengah menghadapi masalah

jumlah karyawan yang absen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Borwita Citra Prima.

Variabel penelitian adalah kompensasi (X1), motivasi (X2) dan pada kepuasan kerja (Y). Teknik pengambilan sampelnya menggunakan simple random sampling yaitu dimana semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama besar untuk dijadikan sample penelitian. Teknik analisis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah SEM Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat diketahui bahwa faktor kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima, sedangkan faktor motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

3. **Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dampaknya pada Kinerja Perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia,2014**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT pei Hai International Wiratama Indonesia. Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya.



Variabel penelitian ini adalah motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), budaya organisasi (X3), kepuasan kerja karyawan (Z), kinerja perusahaan (Y). Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik random sampling (teknik sample sederhana), jumlah sampel, N adalah jumlah populasi, dan d adalah tingkat persisi atau akurasi yang ditetapkan sehingga besarnya sample adalah sebanyak 325 orang pegawai. Dari penelitian diatas menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**4. Ian Nurpatricia Suryawa, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, 2013**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh positif Motivasi terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Pendidikan Indonesia. Dimana populasi dari penelitian ini merupakan yaitu 100 dosen yang sekurang-kurangnya telah mengajiah di universitas selama 2 tahun. Analisis yang digunakan yaitu multiple regresi dengan bantuan spss. Variabel penelitian ini yaitu Motivasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y). Pembuktian secara empiris bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi benar-benar mempengaruhi Kepuasan Kerja. Hal ini berarti mengajadr di dalam agar kepuasan kerja mereka juga tetap meningkat.

5. **Angella, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Andhija Graha Teknindo. 2015**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan mendeskripsikan variabel budaya organisasi, komitmen kerja, dan motivasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Andhika Graha Teknindo. Teknik pengumpulan data lapangan menggunakan wawancara dan menyebarkan kuisisioner kepada populasi karyawan PT. Andhika Graha Teknindo sebanyak 64 orang. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan *Path analysis* atau analisis jalur dibantu dengan *software* SPSS.

6. **Koko Herawan, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG KOTA MALANG KAWI 2015**

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi. Tehnik pengambilan sampel ditentukan dengan menggunakan Random Sampling dengan membagikan kuesioner pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode analisis defkriptif, metode analisis statistik yang terdiri dari analisis regresi linier sederhana, dan pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada factor Budaya Organisasi (X) terhadapKepuasanKerjaKaryawan (Y) Pada PT

Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kota Malang Kawi. Hasil uji regresi linier sederhana menerangkan bahwa Budaya Organisasi pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan konstanta sebesar 5,236 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan jika tidak ada budaya organisasi sebesar 5,326. Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh  $R^2$  sebesar 0,420, yang artinya bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh sebesar 42% terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BRI(Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi.

**7. Teman Koesmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. 2014**

Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Unit analisisnya adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506,

budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan dan dianalisis menggunakan SPSS maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 82,4%, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk hubungan tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja melalui variabel intervening motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 87,4%, sedangkan sisanya sebesar 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Tabel 2.1**

**Review Penelitian Tardahulu**

No	Nama Pengarang Tahun	Judul	Variabel		
			MK	BO	KK
1	Aan Purno 2014	Pengaruh motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Hyup Sung Indonesia Purbalingga,	√	-	√
2	Septian Adistyana Putra, 2011	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Borwita Citra Prima di Sidoarjo	√	-	√
3	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2014	Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dampaknya pada Kinerja Perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia	√	√	√
4	Ian Nurpatria	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan	√	-	√

	Suryawa, 2013	Kerja Dosen Universitas Pendidikan Indonesia			
5	Angella, 2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Andhija Graha Teknindo.	-	√	√
6	Koko Herawan 2015	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG KOTA MALANG KAWI	-	√	√
7	H.Teman Koesmono 2014	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	-	√	√

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2016

Keterangan :

MK : Motivasi Kerja

BO : Budaya Organisasi

KK : Kepuasan Kerja

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan antara variabel bebas dan terikat terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator yang sebagian besar telah di gunakan pada penelitian sebelumnya, hanya terdapat

beberapa penyesuaian terhadap dimensi dan indikatornya yang digunakan peneliti pada setiap variabelnya.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, maka dapat disampaikan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent*). Kepuasan kerja sebagai variabel *dependent* yang dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independent*), yakni motivasi kerja sebagai X1 dan Budaya organisasi Sebagai X2.

Kepuasan kerja pegawai merupakan sikap atau perasaan yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pekerjaannya. Seperti yang dijelaskan Handoko kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan sebagaimana pegawai memandang pekerjaannya yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Banyak dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri yaitu Gaji, rekan kerja, promosi maupun pengawasan.

Kepuasan kerja juga salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana diperhatikannya kepuasan kerja pegawai maka dampaknya sangat berpengaruh terhadap hasil pekerjaan itu sendiri serta pegawai pun akan menunjukkan sikap positif apabila kepuasan kerja mereka tinggi begitu pula sebaliknya.

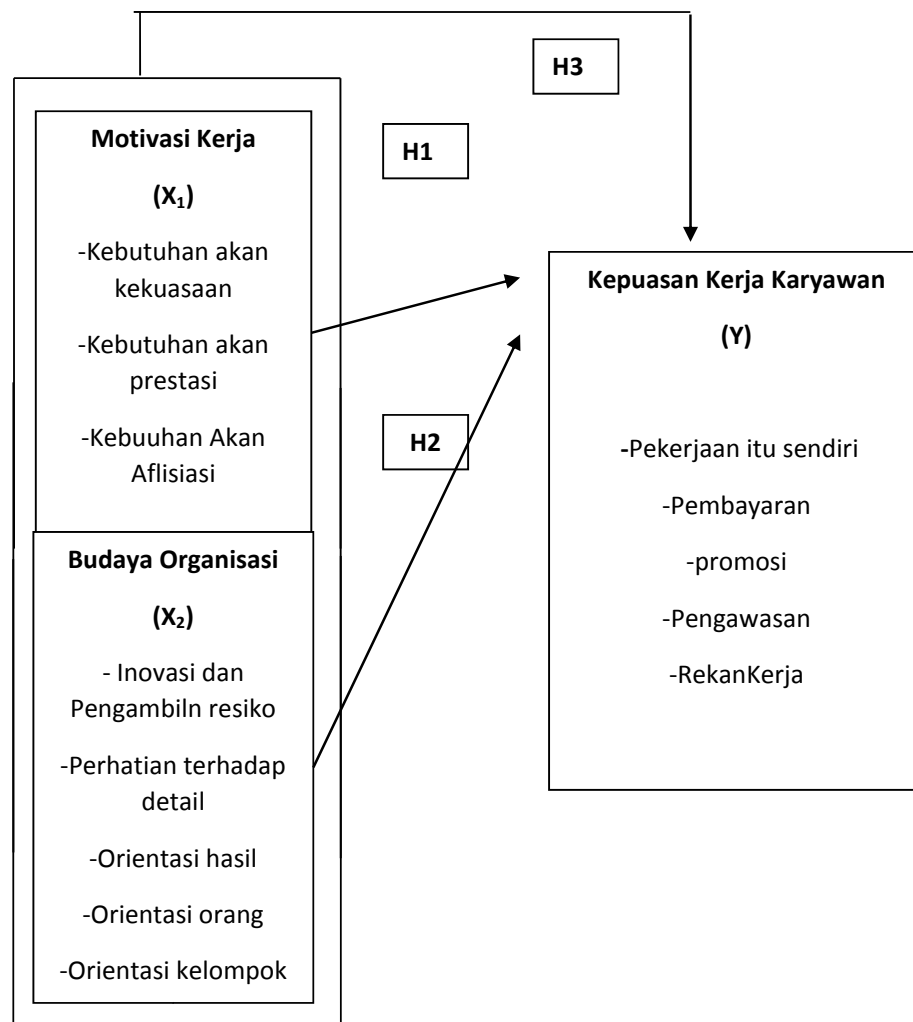
Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi kerja dan budaya kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja sehingga kepuasan kerja pun dapat terlihat dengan adanya motivasi yang terpacu dalam pencapaian produktivitasnya. Motivasi memacu seseorang untuk menghasilkan suatu hasil maupun tujuan yang diharapkan sesuai dengan keinginan. Pemberian motivasi yang di terapkan dalam perusahaan berpengaruh terhadap diri seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dengan target yang diberikan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian dari Aan Purno (2014), Septian Adistyana Putra (2011), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2014), Ian Nurpatricia Suryawa (2013), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kemudian faktor kedua adalah budaya organisasi merupakan suatu sistem dan nilai yang dikembangkan oleh pendiri organisasi dalam suatu perusahaan maupun organisasi tersebut yang menuntun perilaku dalam menyelesaikan permasalahan eksternal maupun internal dalam organisasi tersebut sehingga membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi dalam perusahaan. Budaya organisasi terbentuk karena pola komunikasi, toleransi konflik, dan kebiasaan dalam lingkungan kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian dari Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2014) Angella (2015) dan Koko herawan (2015) yang menyatakan

bahwa budaya organisasi berepengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara Motivasi kerja dan Budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan pada Gambar 2.2 sebagai berikut.



**Gambar 2.2**  
**Model Penelitian**



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2016.

Keterangan:

$X_1$  : Variabel Bebas = Motivasi Kerja

$X_2$  : Variabel Bebas = Budaya Organisasi

$Y$  : Variabel Terikat = Kepuasan Kerja

—————→ = Arah hubungan variabel.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

Hipotesis 1 :

$H_0$  : Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara.

$H_a$  : Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara

Hipotesis 2 :

$H_0$  : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara

$H_a$  : Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara.

Hipotesis 3

- $H_0$  : Variabel model dinyatakan tidak layak menjelaskan fenomena Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara
- $H_a$  : Variabel model dinyatakan layak menjelaskan fenomena Kepuasan Kerja pada karyawan di Badan Kepegawaian Negara.