

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan berjalan seiring dengan kebutuhan kepuasan kerja menurut Herzberg dalam Fitri Rachmiati Sunarya.¹ Dalam kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan menjadikan kepuasan kerja ini sebagai salah satu perhatian utama didalam sebuah organisasi karena dapat mempengaruhi hasil kinerja dari para karyawan, produktivitas, absensi serta *turnover* karyawan, Dimana kepuasan kerja ini terkait dengan kondisi dari mental seseorang.²

Menurut Robbins kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dilakukannya sedangkan individu yang tidak puas akan pekerjaannya biasanya menunjukkan sikap yang negative.³ Lalu Locke mendefinisikan kepuasan kerja ini sebagai bentuk keadaan emosi positif yang berasal dari pengalaman kinerja seseorang. Kepuasan kerja menurutnya sebagai hasil persepsi karyawan itu sendiri mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dinilai positif dan penting.⁴ Spector sebagaimana

¹ Fitri Rachmiati Sunarya, "Implementasi Teori Motivasi Frederick Herzberg Dalam Sebuah Organisasi," *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 9, no. 3 (April 29, 2022): 909–20, <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25915>.

² Muhammad Fadillah, skripsi, "pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* studi pada PT Asuransi BRI Life" universitas Indonesia, 2018

³ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

⁴ Locke, "Handbook of Principles of Organizational Behavior."

dikutip oleh Sarah Militia mengatakan kepuasan kerja adalah sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan terhadap berbagai aspek dari perkerjaan itu sendiri.⁵ Menurutny terdapat dua aspek utama yang dapat memengaruhi, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor individu.

Di sisi lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan perusahaan, peran yang diharapkan dalam organisasi, serta konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga merupakan faktor yang signifikan. Karakteristik pekerjaan mencakup jenis tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan oleh individu, sementara kondisi lingkungan perusahaan melibatkan aspek-aspek seperti suasana di tempat kerja dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Selain itu, pemahaman jelas tentang peran dan tanggung jawab dalam organisasi serta penyelesaian konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga juga memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang.

Selanjutnya di sisi individu, usia, jenis kelamin, kepribadian, dan sejauh mana individu merasa cocok *dengan* pekerjaan yang mereka lakukan, juga merupakan faktor yang berpengaruh. Kepuasan kerja dapat meningkat seiring bertambahnya usia seseorang, dan perempuan umumnya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena memiliki harapan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka.⁶ Memahami faktor-faktor ini secara komprehensif dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan

⁵ Sarah Militia, Bernhard Tewal, Genita G. Lumintang “Analisis Komperatif Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Ditinjau Berdasarkan Karakteristik Individu” Jurnal EMBA Vol.7 No. 4 2019

⁶ Henry Tenggara, Zamaralita, P. Tommy “Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan” Phorensis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi Vol.10 No. 1 2008.

kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Jadi berdasarkan definisi para tokoh diatas menunjukan bahwa kepuasan kerja ini merupakan sikap, persepsi serta rasa senang yang didapatkan individu dalam pekerjaannya, dimana apabila seseorang puas akan pekerjaannya tersebut pasti akan mempunyai motivasi serta integritas yang tinggi.

2. Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Luthans ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain⁷ :

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan menjadi sumber didalam kepuasan kerja karyawan diperusahaan, ini dikarenakan pekerjaan menyediakan kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk mengasah kemampuan serta belajar bertanggung jawab akan pekerjaannya. Karyawan sendiri lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan serta ketrampilannya.

b. pembayaran

Gaji merupakan salah satu faktor lain dalam kepuasan kerja. Theriault menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan dari para karyawan. Dengan adanya gaji tersebut kepuasan karyawan akan muncul karena gaji dianggap mampu memnuhi kebutuhan individu.

⁷ Luthans "Fred-Luthans-Organizational-Behavior an-Evidence-Based-Approach-Twelfth-Edition-Mcgraw-Hill_irwin-2010.Pdf," hlm. 141.

c. promosi

Terbukanya kesempatan untuk memperoleh kesempatan naiknya jabatan didalam perusahaan menyebabkan karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan serta memperluas ketrampilannya didalam bekerja. Hal inipun mengacu pada sejauh mana pergerakan ataupun kesempatan untuk mencapai jenjang yang berbeda didalam organisasi maupun perusahaan. Promosi sendiri mampu memuaskan karyawan dengan pendapatan yang tinggi, kenaikan jabatan serta status sosial.

d. Supervisi

Kemampuan supervisor didalam membantu serta mendukung karyawannya secara teknis mampu membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Atasan yang mempunyai hubungan baik terhadap bawahan dan mau memahami kesulitan serta kepentingan yang dialami oleh bawahannya dan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan kerja, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

e. Rekan kerja

Rekan kerja yang menyenangkan serta mendukung satu sama lain ditempat kerja akan memberikan rasa nyaman, oleh sebab itu memiliki rekan kerja yang ramah dan baik akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan.

Menurut Locke (1969) ada tiga aspek yang meliputi dan

mempengaruhi kepuasan kerja yaitu⁸:

a. Afektif

Perasaan (afektif) positif menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan atas apa yang ada dalam hati seseorang dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama

b. Kognitif

Kognitif (*sensation, perception, conception*) sebagaimana Locke menggambarkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan atas apa yang dirasakan (*sensation*), apa yang dipersepsikan (*perception*) dan apa yang dipikirkan (*conception*).

c. Perilaku

Perilaku yaitu komponen dimana karyawan dapat berperilaku dengan teman maupun koleganya dilingkungan kerja. Perilaku yang baik dengan metaati peraturan menunjukan bahwa karyawan tersebut menyayangi pekerjaannya dan menjaga kinerjanya.

Aspek yang dikemukakan Robbins dan Locke memiliki perbedaan dimana aspek yang dikemukakan oleh Robbins lebih menyeluruh sedangkan aspek yang dikemukakan oleh Locke hanya berpaku kepada individu karyawan saja. Sedangkan aspek yang dikemukakan oleh Spector mencakup semuanya dan lebih spesifik,

3. Faktor Kepuasan Kerja

Selanjutnya menurut Spector terdapat dua faktor yang pertama adalah faktor yang terdapat pada lingkungan pekerjaan dan yang kedua

⁸ Edwin Locke, "Handbook of Principles of Organizational Behavior," n.d

adalah faktor yang terdapat pada diri individu tersebut, antara lain.⁹:

a. Faktor Lingkungan Kerja:

- 1) Karakteristik Pekerjaan: Ini mencakup gambaran dari tugas dan pekerjaan itu sendiri. Semakin sesuai dan menarik tugasnya, semakin tinggi kemungkinan seseorang merasa puas dengan pekerjaannya.
- 2) Lingkungan dalam Perusahaan: Kondisi lingkungan dalam perusahaan, seperti keadaan tempat kerja, budaya perusahaan, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi, dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.
- 3) Peranan dalam Perusahaan: Ini mengacu pada pola perilaku yang dibutuhkan individu dalam perusahaan. Pemahaman jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Konflik antara Pekerjaan dan Keluarga: Konflik ini terjadi ketika permintaan dari keluarga dan permintaan dari pekerjaan saling bertentangan. Ini dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

b. Faktor Individu:

- 1) Usia: Kepuasan kerja dapat meningkat seiring bertambahnya usia seseorang karena pengalaman dan kematangan yang didapat.
- 2) Jenis Kelamin: Perempuan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena memiliki harapan yang lebih rendah terhadap pekerjaannya.

⁹ Paul E. Spector, *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*, 1st ed. (New York: Routledge, 2022), <https://doi.org/10.4324/9781003250616>.

- 3) Kepribadian: Faktor-faktor seperti locus of control dan negative affectivity (misalnya, depresi dan kecemasan) dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang.
- 4) Person-Job Fit: Ini mengacu pada sejauh mana karyawan merasa cocok dengan karakteristik pekerjaan dan kepribadian mereka. Semakin sesuai, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

B. Perceived Organizational Support

1. Definisi *Perceived Organizational Support*

Dukungan organisasi yang sering dikenal dengan istilah *perceived organizational support* (POS) merupakan sebuah konsep yang penting dalam literatur perilaku sebuah organisasi dimana dukungan organisasi dapat memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Treatment yang dilakukan organisasi dijadikan sebagai stimulus yang di tangkap oleh karyawan yang diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi tersebut.

POS merupakan dukungan organisasi yang meyakinkan seseorang bahwa organisasi tempat kerjanya telah menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya menurut Rhoades & Eisenberger. Rhoades dan Eisenberger juga menjelaskan *POS* merupakan dukungan organisasi yang menilai sejauh mana kontribusi, memperhatikan kesejahteraan,

mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan memperlakukan karyawan dengan adil yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Waileruny mengatakan bahwa POS adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Jadi dapat disimpulkan POS ialah sebuah bentuk sikap, kontribusi atau *treatment* yang diberikan oleh organisasi yang dijadikan stimulus oleh karyawannya tentang seberapa jauh organisasi tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya. Stimulus ini diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi tersebut.

2. Aspek *Perceived Organizational Support*

Pengalaman yang dimiliki seorang individu juga tentang keseharian suatu organisasi memperlakukan seseorang dapat mempengaruhi *perceived organizational support*. Sikap organisasi terhadap partisipasi dan ide yang diberikan karyawa, serta respon organisasi ketika karyawan mengalami masalah berpusat pada perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan merupakan aspek terpenting yang menjadi perhatian utama dari karyawan itu sendiri.¹⁰

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* (POS) memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya sendiri, yaitu penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan dan juga perhatian atau kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan. *Perceived organizational support* mempunyai tiga indikator yang dapat

¹⁰ Robert Eisenberger et al., "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention.," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 565–73, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.

diukur, yaitu sebagai berikut.¹¹ :

a. *Fairness* (Keadilan)

Dalam hal ini perusahaan atau organisasi menunjukkan dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya. Keadilan prosedural ini menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.

b. *Supervision Support* (Dukungan Atasan)

Karyawan mengembangkan pandangannya tentang sejauh mana kontribusi dari atasan mereka dan sejauh mana kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan menurut Kottke dan Sharafinski dalam Rhoades & Eisenberger (2002). Karena dapat dikatakan atasan merupakan perantaranya dengan organisasi. Atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan dari situlah karyawan menganggap perlakuan tersebut sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

c. *Organizational Reward and Job Conditions* (Penghargaan dan Kondisi Kerja)

Dalam Rhoades dan Eisenberger, berikut bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:¹²

- 1) Gaji (*salary*), pengakuan dan promosi. Kesempatan untuk mendapat hadiah akan meningkatkan kontribusi dari karyawan tersebut dan juga akan meningkatkan *perceived organizational support*.

¹¹ Ibid., hlm. 567

¹² Robert Eisenberger, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, and Linda Rhoades. "Reciprocation of Perceived Organizational Support" *American Psychology Association Journal of Applied Psychology*. 2001, Vol. 86, No. 1, 42-51

- 2) Kemanan dalam bekerja (*security in work*). Adanya jaminan kemanan dalam bekerja membuat karyawan merasakan dukungan dari organisasi dalam melakukan pekerjaannya.
- 3) Kemandirian (*independence*). Dengan organisasi atau Perusahaan menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian dan juga Keputusan yang diambil oleh karyawan karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaannya, hal ini akan meningkatkan *perceived organizational support*.
- 4) Pelatihan (*training*). Dalam pekerjaan pelatihan dapat menjadi investasi pada karyawan yang nantinya dapat meningkatkan *perceived organizational support*.

Menurut Sessa dalam buku *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, aspek-aspek utama yang terkait dengan *Perceived Organizational Support* (POS) dijelaskan secara komprehensif. Beberapa aspek kunci dari POS berdasarkan teori dan penelitian yang diuraikan dalam buku tersebut meliputi.¹³:

- 1) Pengakuan Kontribusi Karyawan. POS mencakup sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengakuan ini dapat berupa pujian, penghargaan, atau insentif yang diberikan kepada karyawan.
- 2) Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan. POS melibatkan persepsi bahwa organisasi peduli pada kebutuhan pribadi, keseimbangan kerja-kehidupan, serta kesehatan fisik dan mental

¹³ Valerie I Sessa, "Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs," n.d., hlm. 76.

karyawan. Hal ini bisa diwujudkan melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan, seperti cuti kesehatan, tunjangan, atau fleksibilitas kerja.

- 3) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*). Keadilan dalam distribusi sumber daya, keputusan, dan perlakuan terhadap karyawan berkontribusi pada tingkat POS. Ketika organisasi bersikap adil, karyawan cenderung merasa lebih dihargai.
- 4) Dukungan dari Atasan. Hubungan antara karyawan dan atasan memainkan peran penting dalam membangun POS. Dukungan yang diberikan oleh atasan, seperti pelatihan, bimbingan, dan umpan balik, meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- 5) Peluang Pengembangan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk belajar, berkembang, dan maju dalam organisasi akan memiliki persepsi dukungan yang lebih tinggi. Hal ini termasuk pelatihan, program pengembangan karir, dan promosi.
- 6) Keterbukaan Komunikasi. POS juga dipengaruhi oleh seberapa transparan organisasi dalam memberikan informasi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang baik meningkatkan rasa memiliki dan kepercayaan.
- 7) Stabilitas Hubungan Kerja. Karyawan yang merasa hubungan kerja mereka aman dan tidak terancam oleh Phk atau reorganisasi biasanya memiliki POS yang lebih tinggi.

Aspek-aspek ini menunjukkan bahwa POS tidak hanya terkait dengan kebijakan organisasi, tetapi juga dengan interaksi interpersonal dan cara organisasi memperlakukan karyawan secara keseluruhan.

3. Faktor *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger terdapat beberapa faktor *Perceived organizational support* atau dukungan organisasi terhadap karyawan meliputi.¹⁴

1) Organisasi dapat dipercaya.

Karyawan merasa bahwa organisasi memiliki niat baik dan kejujuran dalam berinteraksi dengan mereka. Kepercayaan ini muncul ketika organisasi secara konsisten menepati janji, menerapkan kebijakan yang adil, dan tidak mengecewakan ekspektasi karyawan. Contohnya: Jika organisasi menjanjikan bonus atau promosi berdasarkan kinerja, tetapi kemudian tidak menepati tanpa alasan yang jelas, maka kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan menurun.

2) Organisasi dapat diandalkan.

Organisasi dianggap sebagai entitas yang konsisten dalam mendukung karyawan, terutama dalam situasi sulit. Hal ini mencakup stabilitas dalam kebijakan perusahaan, ketersediaan bantuan saat dibutuhkan, dan respons yang cepat terhadap masalah karyawan. Contohnya: Jika seorang karyawan menghadapi masalah kesehatan atau keluarga, organisasi yang dapat diandalkan akan memberikan cuti atau bantuan yang diperlukan tanpa mempersulit karyawan tersebut.

¹⁴ Robert Eisenberger and Florence Stinglhamber, *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. (Washington: American Psychological Association, 2011), <https://doi.org/10.1037/12318-000>.

3) Organisasi memperlihatkan minat anggota

Organisasi menunjukkan perhatian terhadap individu karyawan, bukan hanya melihat mereka sebagai alat produksi. Hal ini bisa diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Contohnya: Seorang manajer yang mendukung pertumbuhan karier bawahannya dengan menyediakan pelatihan dan mentoring menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap karyawannya.

4) Organisasi memperlihatkan kesejahteraan anggota

Organisasi berupaya meningkatkan kesejahteraan fisik, emosional, dan finansial karyawan. Hal ini bisa berupa gaji yang adil, tunjangan kesehatan, lingkungan kerja yang nyaman, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Contohnya: Perusahaan yang menyediakan fasilitas kesehatan mental, program kesejahteraan, atau fleksibilitas kerja bagi karyawan menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya.

C. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Pengembangan sumber daya manusia yang berada dalam lingkup organisasi maupun perusahaan adalah suatu proses didalam meningkatkan kualitas dan kemampuan manusia tersebut didalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi ini dapat dimaksimalkan apabila didukung

oleh kinerja yang baik dari para karyawan. Motivasi kerja dapat dipandang sebagai perubahan energi dari dalam diri seseorang yang ditandai dengan perasaan, dan dipengaruhi oleh tujuan.¹⁵

Menurut George dan Jones motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis didalam diri seseorang yang menentukan perilaku seseorang dalam suatu lembaga, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan dalam menghadapi permasalahan. Motivasi melibatkan kekuatan psikologis dalam diri seseorang.¹⁶

Motivasi didefinisikan oleh Saraswathi yang dikutip oleh Sakiman, sebagai kesediaan individu untuk mengerahkan suatu usaha dengan tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan ataupun kondisi untuk memenuhi kebutuhan individu.¹⁷ Motivasi kerja ialah suatu stimulus ataupun dorongan dari setiap karyawan didalam menjalankan tugasnya untuk bekerja. Motivasi kerja merupakan suatu proses dimana kebutuhan mendorong seorang individu didalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, Selanjutnya tujuan itulah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menurut Nanang setiawan.¹⁸

menurut McClelland seorang individu mempunyai cadangan energi potensial, dan saat energi ini dilepaskan dan dikembangkan akan menciptakan semangat atau motivasi tergantung pada kekuatan maupun

¹⁵ Rangga mahardika, Djamhur Hamidi, Ika Ruhana, "pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan", jurnal manajemen, 2017

¹⁶ George and Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, hlm. 157.

¹⁷ Sakiman, "Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Non-PNS Kabupaten Kulon Progo", Jurnal Psikologi Terapan dan Pendidikan, Vol. 1, No. 1, Mei 2019.

¹⁸ Nanang Setiawan, "Determinasi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai: Total Quality Management Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). Volume 1, Issue 3, September 2021

dorongan individu tersebut sesuai dengan situasi dan peluang yang tersedia. Teori dari McClelland ini mengemukakan bahwa sesungguhnya manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi dan berhasil oleh sebab itu teorinya disebut juga dengan *Achievement motivation theory*.¹⁹ Oleh sebab itu motivasi sangat berperan penting didalam mencapai tujuan.

Dari uraian pendapat ahli diatas dapat kita simpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu agar melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkannya sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat berjalan dengan baik, tanpa adanya motivasi dari karyawan didalam mencapai tujuan perusahaan maka *goals* dari perusahaan tidak akan tercapai.

2. Aspek Motivasi Kerja

Terdapat tiga aspek motivasi kerja menurut David McClelland yang disebut *Three Need Theory*.²⁰ yaitu:

a. kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) :

kebutuhan prestasi yang muncul didalam diri individu akan memberikan rangsangan kepada seseorang untuk mengatasi masalah dan hambatan didalam mencapai suatu tujuan dan melakukan sesuatu lebih baik dari sebelumnya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) :

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan suatu keinginan untuk (pengaruh, mempengaruhi dan mengendalikan), McClelland mengatakan

¹⁹ David Clarence McClelland, human motivation (Cup Archieve, 1987)

²⁰ "DavidCMcClellandEncyclopediaofPersonalityandIndDifferencesDec52016 (1).Pdf."

bahwa individu yang memiliki *need of power* cenderung memiliki sifat bertanggung jawab, senang ditempatkan pada situasi kompetitif dan berorientasi terhadap status sosial.

c. Kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) :

Yaitu kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik, hal ini ditandai dengan menyukai situasi dan kondisi yang kooperatif, persahabatan, dan kerjasama antar individu.

Selanjutnya ada tiga aspek yang dikemukakan oleh George dan Jones.²¹ Antara lain yaitu :

a. Perilaku (*direction of behavior*) :

Aspek ini mengacu kepada perilaku individu terhadap perilakunya. Karyawan harus mempunyai perilaku yang fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan. Adanya kedisiplinan karyawan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, tahan terhadap tekanan, dan mempunyai kepercayaan diri.

b. Tingkat usaha (*level of effort*) :

Aspek ini berbicara mengenai seberapa tinggi tingkat usaha yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, karyawan harus mempunyai motivasi untuk bekerja keras saat bekerja. Mempunyai usaha yang tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, berusaha semaksimal mungkin dalam memberikan performanya

c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*) :

Hal ini mengacu kepada motivasi karyawan didalam

²¹ George and Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Hlm. 157

menylesaikan masalah saat sedang bekerja. Seberapa gigih karyawan didalam menghadapi rintangan serta hambatan yang dihadapi.

Dari kedua aspek diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari Motivasi kerja mencakup beberapa hal antara lain: kebutuhan akan prestasi, kekuasaan dan afiliasi dari orang sekitar, selanjutnya yaitu tentang perilaku karyawan, usaha serta kegigihan karyawan terhadap perusahaan.

3. Faktor Motivasi Kerja

Teori motivasi dua faktor (*two factors motivation theory*) yang dikemukakan Frederick Herzberg adalah teori dari motivasi yang dibagi menjadi dua yaitu *hygiene factors* dan *motivation factors*. Herzberg dalam Armstrong's berpendapat bahwa orang didalam melaksanakan pekerjaanya dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut.²² :

a. Faktor Higenis (*hygiene factors*) :

Faktor higenis atau biasanya disebut dengan faktor pemeliharaan ini menurut Hazberg berhubungan dengan hakikat manusia didalam memperoleh ketentraman, faktor ini meliputi hal-hal :

1) Gaji (*salaries*)

Gaji adalah bentuk dari pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai upah atas pekerjaan yang merka lakukan.

²² *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management* (London ; Philadelphia: Kogan Page, 2010), hlm. 140.

2) Kondisi kerja (*work condition*)

Kondisi kerja adalah aspek dari kinerja, peraturan kerja serta hal yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja.

3) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administrasion*)

Kebijakan dan administrasi ini adalah tingkat kesesuaian yang dirasakan oleh karyawan terhadap semua kebijakan dan peraturan didalam perusahaan.

4) Kualitas supervise (*quality supervision*)

Kualitas supervise adalah tingkat kewajaran yang dirasakan oleh karyawan, dimana memiliki visi yang baik.

5) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)

Hubungan antar pribadi merupakan tingkat kesesuaian individu terhadap lingkungan kerja dalam berinteraksi dengan karywan yang lain.

b. Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut pada sisi psikologis karyawan. Kebutuhan ini termasuk kedalam kebutuhan intrinsic karyawan dimana apabila kebutuhan tersebut terpenuhi akan meningkatkan motivasi yang kuat dan dapat menghasilkan prestasi yang baik.

1) Prestasi (*achievement*)

Prestasi kerja adalah suatu dari hasil kerja itu sendiri yang dicapai oleh individu didalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan

serta kesempatan dan usahanya.

2) Pengakuan (*recognition*)

Pengakuan adalah besar kecilnya pengakuan yang diberikan pimpinan terhadap karyawan tersebut, pengakuan ini berupa pengakuan diri maupun usaha dari karyawan.

3) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Pekerjaan itu sendiri berarti berat ataupun ringannya pekerjaan atau tantangan yang dirasakan oleh karyawan akan pekerjaannya.

4) Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab adalah besar kecilnya tanggung jawab yang dibebankan perusahaan terhadap karyawan akan kinerjanya.

5) Pengembangan potensi individu (*advancement*)

Pengembangan potensi individu ini adalah besar kecilnya peluang tenaga kerja untuk mengembangkan potensinya dan berpeluang untuk naik pangkat.

Menurut Robbins dan Coulter teori dua faktor Frederick Herzberg mengusulkan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.²³ Herzberg ingin mengetahui ketika seseorang merasa sangat nyaman (puas) atau tidak nyaman (tidak puas) dengan pekerjaan mereka.

²³ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, hlm. 89.

D. Dinamika Antar Variabel

Dinamika yang muncul dari ketiga variabel tersebut mencakup beberapa aspek yang relevan dalam konteks motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja individu atau karyawan dalam organisasi yang didukung oleh *Organizational Support* yang diberikan atau difasilitasi oleh perusahaan.

1. Hubungan antara *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiparwati Putu Ayu dan Riana I Gede yang berjudul “The Influence Of Competence And Perceived Organization Support To Employee Satisfaction And Performance” Studi ini meneliti bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan (POS) mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, sebuah perusahaan yang berusaha menjadi pemimpin dalam menyediakan akomodasi wisata berkualitas tinggi. Penelitian ini melibatkan: Pengujian Hipotesis: Dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SMARTPLS. Pengujian Validitas dan Reliabilitas dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics 22. Dan temuan yang ditemukan pada penelitian ini antara lain POS dan Kepuasan Kerja menciptakan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.²⁴

Merujuk kepada Jurnal yang ditulis oleh Marselina Septiani dan Sutarto Wijiono dengan judul “Perceived Organizational Support (Pos)

²⁴ Sudiparwati Putu Ayu dan Riana I Gede “*The Influence Of Competence And Perceived Organization Support*.Pdf,” n.d.

Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19” Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik Quota Sampling dengan 100 responden. Metode pengumpulan data menggunakan Survey Perceived Organizational Support 16 item dan Job Satisfaction Survey 36 item. Teknik analisis data menggunakan uji korelasi Rank Spearman. Hasil menunjukkan bahwa nilai sig. (1-tailed) = 0.000 (<0.05) dan nilai $r = 0.819$ serta nilai R Square (r^2) = 0.874 yang menjelaskan bahwa sumbangan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) sebesar 87.4%. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat dan signifikan antara Perceived Organizational Support (POS) Dengan Kepuasan Kerja (Job Satisfaction).²⁵

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ghulam Abid dan teman-temannya dalam judul “*Influence Of Perceived Organizational Support On Job Satisfaction: Role Of Proactive Personality And Thriving*” Mengingat kompleksitas sikap karyawan terhadap pekerjaan, organisasi terus memberikan perhatian pada sikap terkait pekerjaan, terutama kepuasan kerja karyawan. Studi ini menggunakan *Conservation of Resource Theory* (COR) untuk menyoroti bahwa *effect of Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kepuasan kerja tergantung pada kemajuan di tempat kerja. Studi ini diuji pada sampel 936 karyawan Pakistan dalam dua gelombang (T1 dan T2) selama periode satu bulan. Penelitian ini menemukan dukungan untuk adanya hubungan positif antara POS dan kepuasan kerja, dengan kemajuan

²⁵ Marsella Septiani and Sutarto Wijono, “Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19,” *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi* 10, no. 3 (September 8, 2022): hlm. 538, <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i3.8484>.

di tempat kerja yang memediasi hubungan ini. Hasilnya juga menunjukkan bahwa pengaruh positif POS terhadap kepuasan kerja melalui kemajuan di tempat kerja meningkat seiring dengan berkurangnya proaktivitas pada karyawan.²⁶

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Annum tariq maan, Ghulam abid beserta temannya dengan judul “*Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment*” menunjukkan bahwa Konsisten dengan Hipotesis 1, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara POS (Perceived Organizational Support) dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran positif POS terhadap kepuasan kerja tetap ada ketika individu merasa bahwa organisasi mereka menilai partisipasi mereka terhadap tujuan organisasi dengan baik dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Akibatnya, mereka mengalami kepuasan kerja.²⁷

Penelitian lain juga dilakukan oleh Dewi Suryani harahap dan Hazmanan khair dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja” yang menunjukan hasil penelitian bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,001 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H0 ditolak. Dengan demikian variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh

²⁶ Ghulam Abid et al., “*Influence Of Perceived Organizational Support On Job Satisfaction: Role Of Proactive Personality And Thriving*” 25, no. 2 (2021): hlm. 1.

²⁷ Annum Tariq Maan et al., “*Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment,*” *Future Business Journal* 6, no. 1 (December 2020): hlm.9, <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>.

signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,772 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H0 diterima. Dengan demikian variabel kompensasi secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.²⁸

Dari beberapa penelitian milik Putu Ayu, Marselina septiani, Ghulam Abid, Annum tariq maan dan Dewi Suryani dapat ditarik benang merah bahwa *perceived organizational support* berhubungan secara positif terhadap kepuasan kerja, Implikasi praktis dari studi ini menunjukkan bahwa organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya melibatkan faktor fisik seperti kenyamanan, keamanan, dan fasilitas yang memadai, tetapi juga mencakup aspek psikologis, seperti hubungan yang harmonis antara rekan kerja, kepemimpinan yang mendukung, dan budaya organisasi yang inklusif. Studi menunjukkan bahwa suasana kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi, mengurangi tingkat stres, dan menciptakan rasa keterikatan emosional yang lebih besar antara karyawan dan organisasi. Selain itu, organisasi yang berfokus pada kebutuhan individu karyawan, seperti peluang pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, dan fleksibilitas

²⁸ Dewi Suryani, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia et al., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja," hlm. 83.

kerja, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk merancang kebijakan dan praktik yang sejalan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan individu.

2. Hubungan antara *perceived organizational support* terhadap Motivasi

Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Hielvita Ludiya dengan judul “Dampak Dari Lingkungan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Maruwa Batam” menyatakan dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Dapat dikatakan positif karena nilai t pada dukungan organisasi sebesar 6.291 untuk dukungan organisasi dan mempunyai nilai signifikan 0,000. Nilai ini lebih kecil dari α ($<0,05$) dan nilai t hitung sebesar 6.291 lebih besar dari t tabel 1,866. Hal ini yang membuktikan bahwa variable dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable motivasi kerja.²⁹

Selanjutnya penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dukungan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja” yang ditulis oleh Denno Heryanto, mengungkapkan bahwa Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sejauh mana kepuasan kerja mampu mendorong motivasi kerja karyawan ,karena ketika karyawan telah terpuaskan kebutuhan dan harapannya, maka motivasi karyawan untuk bekerja akan lebih tinggi. Jadi semakin baik kepuasan kerja karyawan maka

²⁹Hielvita Ludiya “Dampak Lingkungan Kerja Dan Dukungan Organisasi Pada Motivasi Kerja.Pdf,” n.d., hlm. 36.

semakin tinggi tingkat motivasi karyawan dalam bekerja.³⁰

Selain itu penelitian lain yang dilakukan Oleh Iswan Brandes dengan judul “Efektivitas Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja” Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi secara langsung terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan dukungan organisasi yang tinggi, yaitu (1) organisasi menghargai kontribusi anggota, (2) organisasi menghargai usaha ekstra yang diberikan anggota, (3) organisasi memperhatikan keluhan anggota, (4) organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan anggota, (5) organisasi menyediakan bantuan bagi anggota yang memiliki kesulitan pelaksanaan pekerjaan. Jika anggota menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka anggota tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasinya.³¹

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ronny riantoko, Desak Ketut sintaasih dan I gede adnyana sudibya dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerjaanggota Polsek Kuta Utara” yang menunjukan bahwa secara umum dukungan organisasi yang dirasakan oleh anggota polisi sektor Kuta Utara

³⁰ Denno Heryanto, Sukisno S. Riadi Dan Robiansyah “Analisis Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Pada Motivasi Kerja.Pdf,” n.d., hlm. 12.

³¹ Iswan Brandes, Yakup, Moh. Afan Suyanto, Deby R. Karundeng “Efektivitas Kepemimpinan, Dukungan Organisasi,.Pdf,” n.d., hlm. 53.

tergolong sedang. Berdasarkan uji signifikansi nilai $T_{hitung} = 2.88 > T_{tabel} = 1.96$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dukungan organisasi (DO) terhadap motivasi kerja anggota Polsek Kuta Utara (MK) yang mana berdasarkan hasil pengujian hipotesis terdapat hubungan positif antara dukungan organisasi dengan motivasi kerja. Ini berarti bahwa peran dukungan organisasi dapat memicu semangat dan gairah dari dalam diri anggota untuk melaksanakan aktifitas kerja mereka sehari-hari.³²

Selanjutnya penelitian dari Delvin alexander Gunawan, Dr.Hj.Siti mujanah,MBA dan Dr. Murgiyanto, MS dengan judul “Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Mitra Surya Persada” yang menunjukkan pengaruh *Organizational Perceived Support* terhadap Motivasi Kerja dengan T-statistik sebesar $26.553342 > 1.96$. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Gregorio (2010), dalam jurnal menyimpulkan bahwa; 1). Persepsi sangat berperan dalam menentukan sikap dan perilaku pegawai; 2). Terdapat pengaruh yang positif dan kuat antara persepsi dengan motivasi kerja pegawai.³³

Berdasarkan hasil penelitian dari Heilvita Ludiya , Deno Heryanto, Iswan Brandes, Ronny Riantoko, dan Delvin alexsander dapat diambil benang merah bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja dimana organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dukungan organisasi secara

³² Ronny Riantoko, I Gede Adnyana Sudibya, And Desak Ketut Sintaasih, “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara,” 2017, Hlm. 1161.

³³ Delvin Alexasander Gunawan, Dr Hj Siti Mujanah, And Dr Murgiyanto, “Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Mitra Surya Persada” 02, No. 02 (2018): Hlm. 18.

internal juga memiliki keterkaitan dalam pelaksanaan tugas karyawan. Dukungan yang dimaksud juga salah satu pendukung dalam memotivasi kerja karyawan, tidak hanya bersifat administratif namun juga bersifat moril didalam organisasi tersebut, dukungan organisasi mampu meningkatkan dan memberikan efektifitas pada peningkatan motivasi kerja karyawan, yang menghasilkan pengaruh yang sangat nyata terhadap organisasi, organisasi akan semakin maju seiring dengan dukungan organisasi terhadap motivasi anggotanya sesuai yang diharapkan organisasi maupun perusahaan.

3. Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail Raisal serta teman-temannya dengan judul “Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization” menyatakan adanya hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja di antara sekelompok spesialis informasi. Demikian pula menegaskan bahwa motivasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dalam institusi pendidikan, penelitian menunjukkan adanya hubungan kuat antara motivasi dan kepuasan kerja instruktur.³⁴

Selanjutnya penelitian dari Ishfaq Ahmed “Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions” juga menjelaskan Kondisi kerja, pengakuan, dan kompensasi meningkatkan tingkat motivasi karyawan. Namun, hubungan yang paling signifikan dan kuat ditemukan antara kondisi kerja dan motivasi. Ini berarti bahwa karyawan di sektor pendidikan lebih termotivasi karena kondisi kerja

³⁴ Ismail Raisal et al., “Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization,” n.d., hlm. 126.

yang baik. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja ($r=0.552$, $p<0.01$). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa karyawan yang termotivasi merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mereka senang dengan apa yang mereka lakukan.³⁵

Selain itu ada juga penelitian dari Arlindo Dos Santos, Dr. Pius Bumi Kellen, Augusto Soares dengan judul “The Influence of Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: Case Study at the East Timor Coffee Institute in Ermera, East Timor” dan menyimpulkan bahwa Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan, kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Dengan kata lain, jika motivasi karyawan meningkat, kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil tabulasi distribusi frekuensi jawaban responden, di mana mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju pada semua pertanyaan terkait motivasi. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di ETCI College.³⁶ Selanjutnya penelitian dengan judul “*The Impact Of Work Motivation, Work Environment, And Career Development On Employee Job Satisfaction*” yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi dan Imas Komariyah

³⁵ Ishfaq Ahmed, “Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions,” *Journal of Economics and Behavioral Studies* 3, no. 2 (August 15, 2011): hlm. 98, <https://doi.org/10.22610/jebs.v3i2.259>.

³⁶ Arlindo Dos Santos, Pius Bumi Kellen, and Augusto Da Conceição Soares, “The Influence of Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: Case Study at the East Timor Coffee Institute in Ermera, East Timor,” *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)* 2, no. 05 (May 28, 2023): hlm. 85, <https://doi.org/10.56982/dream.v2i05.127>.

menunjukkan hasil yang Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kompensasi, sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja.³⁷

Selain itu penelitian dari Erina rulianti dan Mega nurlilah dalam judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Yang Di Mediasi Motivasi Kerja Pada PT. Tenma Indonesia” Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) dapat kita lihat pada tabel path coefficient dengan nilai p values memiliki besaran nilai 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0.050 yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin positif dan signifikan penerapan motivasi kerja maka akan semakin positif dan signifikan pula kepuasan kerja.³⁸

berdasarkan hasil penelitian milik Ismail Raisal, Ishfaq Ahmed, Arlindo Dos Santos, dan Erina Rulianti dapat ditarik garis besar bahwa motivasi kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena seseorang akan lebih bersemangat dalam bekerja dan cenderung

³⁷ Ahmad Prayudi and Imas Komariyah, “The Impact Of Work Motivation, Work Environment, And Career Development On Employee Job Satisfaction,” *Jurnal Visi Manajemen* 9, no. 1 (January 27, 2023): 100–112, <https://doi.org/10.56910/jvm.v9i1.268>.

³⁸ Erina Rulianti and Mega Nurlilah, “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja,” *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 4, no. 1 (December 24, 2020): 211–20, <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>.

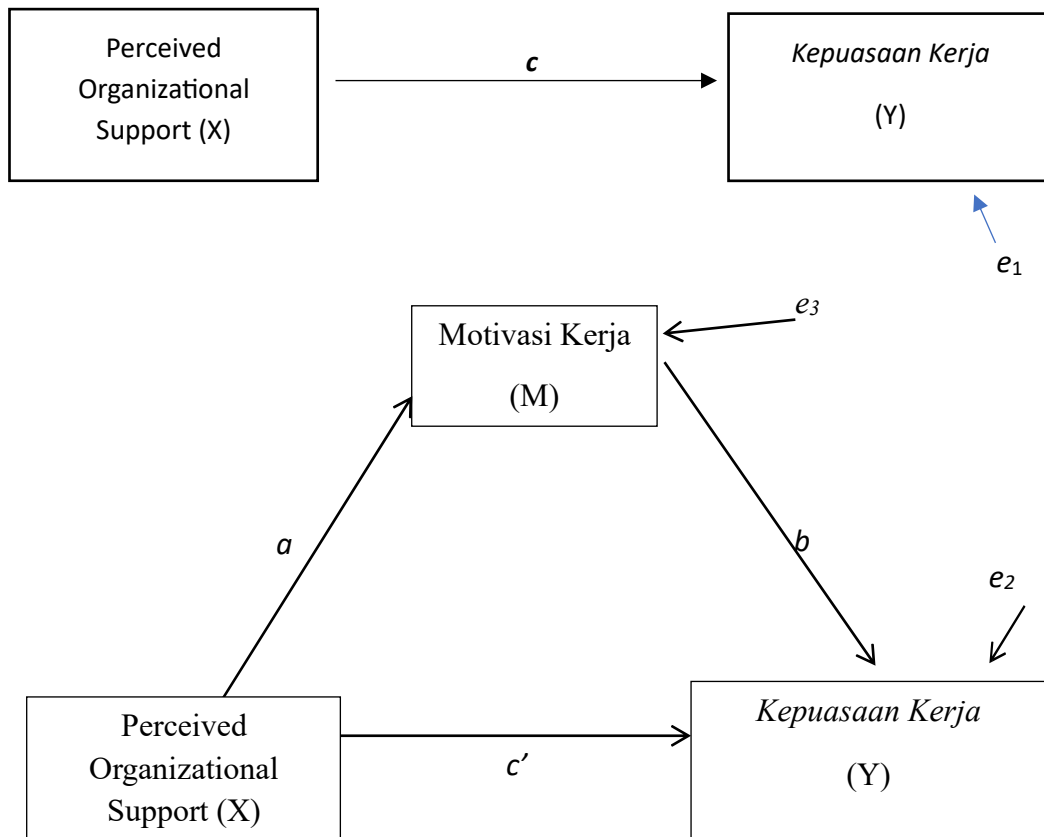
lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, orang yang kurang tertarik dengan pekerjaannya atau kurang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan hasil yang dihasilkan juga akan kurang optimal.

Dengan demikian, dinamika yang muncul dari ketiga variabel tersebut mencakup kompleksitas hubungan antara variabel-variabel yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja individu dalam konteks organisasi yang dipengaruhi dengan *Support* ataupun fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sehingga karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Seperti jurnal yang ditulis oleh Mardiyah dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpina Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dender Bojonegoro” berdasarkan hasil analisisnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja dan dukungan organisasi pada SMK Negeri Dender Bojonegoro dalam kategori yang tinggi, Dukungan organisasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Motivasi Kerja guru. Dukungan organisasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kepuasan, Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dukungan organisasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja.³⁹

³⁹ Mardiyah . “Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpina Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dender Bojonegoro “PENTING.Pdf,” n.d., hlm. 32.

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir Penelitian



Pada gambar menunjukan bahwa konsep kerangka berfikir pada penelitian ini terdapat dua jalur, jalur yang pertama yaitu hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan, sedangkan jalur kedua yaitu *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan namun motivasi kerja sebagai variabel mediator yang menjembatani kedua variable tersebut. *Perceived Organizational Support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi peduli pada kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang diberikan. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya

meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, POS juga memengaruhi motivasi kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, karena dukungan yang diberikan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, menyediakan penghargaan emosional seperti pengakuan, serta penghargaan fisik seperti insentif atau fasilitas kerja. Dengan demikian, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja optimal. Di sisi lain, motivasi kerja yang kuat, baik yang berasal dari dorongan intrinsik berupa kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dorongan ekstrinsik berupa penghargaan atau pengakuan, turut meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bernilai dan berdampak positif. Selain hubungan langsung antara POS dan kepuasan kerja, motivasi kerja juga berperan sebagai mediator, yang menjembatani pengaruh POS terhadap kepuasan kerja. Artinya, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak hanya langsung meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja yang mendorong mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan. Dengan kata lain, motivasi kerja memperkuat hubungan antara POS dan kepuasan kerja, sehingga menjadi variabel penting yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini.

E. Hipotesis

Jawaban sementara terhadap suatu rumusan masalah berdasarkan teori yang relevan merupakan pengertian dari hipotesis⁴⁰. Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai jawaban sementara yang

⁴⁰ Sugiyono, Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Desertasi (Yogyakarta: Alfabeta, 2014)

akan diteliti kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ha1 : Terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
 Ho1 : Tidak terdapat hubungan antara hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
2. Ha2 : Terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan motivasi kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
 Ho2 : Tidak terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan motivasi kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
3. Ha3 : Terdapat hubungan motivasi kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
 Ho3 : Tidak terdapat hubungan antara motivasi kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
4. Ha4 : Terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
 Ho4 : Tidak terdapat hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo