

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepuasan Kerja

##### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.<sup>1</sup> Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.<sup>2</sup>

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima di tempat kerja dan jumlah yang mereka rasa seharusnya mereka terima.<sup>3</sup> Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Seseorang mungkin relatif puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.<sup>4</sup>

Dari penjelasan tentang kepuasan kerja di atas, bahwa kepuasan kerja merupakan manifestasi umum sikap terhadap pekerjaan seorang karyawan dalam hal seberapa baik pekerjaannya dilakukan, bahkan melebihi target suatu perusahaan. Jika karyawan dapat bekerja melebihi target, perusahaan tersebut bisa mengapresiasi usaha karyawannya dalam bentuk sebuah penghargaan.

---

<sup>1</sup> Edy sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenada, 2019), hlm. 74.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

### a. Teori Dua Faktor

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja selalu dihubungkan isi pekerjaan dan ketidakpuasan kerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan.<sup>5</sup> Menurut Herzberg kepuasan disebut *Motivator*, sedangkan ketidakpuasan bekerja disebut *Hygiene*. Terdapat penjelasan dari kedua faktor diatas sebagai berikut,

- 1) Faktor motivasi yang disangkutkutan dengan kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaanya dan merupakan sumber kepuasan kerja. Faktor tersebut mencakup: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, promosi, pengakuan, tanggung jawab
- 2) Faktor pemeliharaan merupakan faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan bekerja dan salah satu faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor ini mencakup rekan kerja, gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, gaji, dan keamanan kerja.

### b. Teori Proses Bertentangan

Kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara dasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini akan memberikan tekanan kepada karyawan ingin mempertahankan keseimbangan emosional.<sup>6</sup> Proses bertentangan memberikan kondisi emosional yang sangat ekstrim dan tidak memberikan keuntungan. Puas atau tidakpuas dalam pekerjaan akan menimbulkan mekanisme fisiologis dalam pusat saraf yang membuat aktif emosi yang berlawanan.

---

<sup>5</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 45.

<sup>6</sup> Munandar, *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja* (Yogyakarta: BPF, 2010), hlm. 34.

c. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian

Menurut model Lawler memiliki kaitan erat dengan teori keadilan J. Adam. Teori tersebut mengatakan bahwa individu akan merasa puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka seperti: hubungan dengan rekan kerja, atasan atau bawahan, atau gaji.<sup>7</sup> Karyawan akan menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan senang hati tidak setengah-setengah melakukannya, maka akan sama dengan jumlah yang di berikan kepada karyawan.

Dari beberapa teori diatas yang telah diuraikan, teori yang akan digunakan dalam variabel kepuasan kerja yaitu teori dua faktor. Penggunaan teori ini disesuaikan dengan kondisi dimana kepuasan dalam bekerja selalu dibandingkan dengan ketidakpuasan bekerja karena hubungan pekerjaan dengan aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan.

### 3. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang memegang peranan terpenting untuk karyawan, karena indeks kepuasan kerja adalah aspek yang diketahui karyawan untuk mengetahui apakah karyawan merasa puas dalam bekerja atau tidak. Kepuasan kerja memiliki beberapa aspek, yaitu

- a. Gaji. Karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya akan diberikan gaji dan kenaikan gaji sesuai dengan prestasi kerja,
- b. Promosi. Aspek tersebut guna mengukur kepuasan karyawan terhadap kebijakan promosi, kemampuan untuk dipromosikan. Kebijakan promosi harus adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kemampuan yang sama untuk maju,
- c. Supervisi. Dalam mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan terhadap atasannya, para karyawan lebih suka bekerja dengan

---

<sup>7</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Fajar Interpretama Offset, 2010), hlm. 67

atasan yang suportif, pengertian, ramah dan bersahabat yang memuji kinerja bawahan mereka yang baik dan fokus pada karyawan daripada bekerja untuk atasan yang acuh tak acuh, kasar, dan fokus,

- d. Menguntungkan. Untuk memperkirakan karyawan merasa puas dengan manfaat tambahan yang diterima karyawan secara adil. Secara tidak langsung karyawan sendiri akan merasa puas dengan berbagai macam keuntungan yang didapat seperti asuransi,
- e. Bonus Cadangan. Dimensi ini mengukur sejauh mana individu merasa puas dengan penghargaan yang diberikan berdasarkan prestasi kerja. Setiap kerja keras dan dedikasi karyawan untuk kemajuan perusahaan,
- f. Prosedur. Memperkirakan kepuasan dengan peraturan-tempat kerja. Isu-isu berkaitan dengan peraturan tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti demokratisasi dan beban kerja,
- g. Rekan Kerja. Memperkirakan kepuasan hubungan dengan rekan kerja,
- h. Sifat pekerjaan. Aspek pengukuran kepuasan kerja dengan pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri,
- i. Komunikasi. Proses komunikasi terjadi di perusahaan, komunikasi yang mudah dipahami oleh karyawan yaitu atas pekerjaan dan segala sesuatu yang terjadi di perusahaan sesuai dengan bagiannya masing-masing.<sup>8</sup>

Mengenai kepuasan kerja, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Indikator kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, proses kerja dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Dengan demikian pimpinan dapat dengan jelas menggambarkan kepuasan kerjanya.

---

<sup>8</sup> M. Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hlm. 241.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan isu yang sangat menarik dan terpenting dikarenakan kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi atau perusahaan berfungsi dengan semestinya dan pada hakikatnya merupakan hasil dari pimpinan yang efektif. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terdapat berbagai macam faktor yang dapat memberikan pengaruh kepuasan karyawan tergantung pada kepribadian karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu

- a. Kesempatan untuk berkembang. Karyawan akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan meningkatkan kapasitas mereka saat bekerja. Jika karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mereka akan menerima gaji tambahan sesuai dengan pekerjaannya.
- b. Keamanan Kerja. Faktor tersebut memiliki keyakinan bahwa posisi seorang karyawan relatif aman. Jika seorang karyawan aman dalam bekerja, tentunya karyawan tersebut merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memperoleh upah.
- c. Gaji. Faktor tersebut merupakan penentu kepuasan kerja, karena setiap karyawan yang bekerja pasti mengharapkan kompensasi dari perusahaan dengan cara yang adil atau sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan.
- d. Perusahaan dan Manajemen. Perusahaan dan manajemen dapat menemukan situasi dan kondisi yang stabil yang akan menentukan apakah karyawan puas dengan aktivitas mereka di tempat kerja.
- e. Pengawasan. Jika atasan acuh dan bawahan tidak diawasi dengan baik, hal ini dapat menyebabkan rotasi karyawan dan seringnya PHK.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), hlm. 77.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Karena faktor-faktor ini, karyawan mungkin merasa puas atau tidak puas di tempat kerja. Jika perusahaan dapat memberikan kondisi kerja yang aman, tentunya hal ini akan sangat mempengaruhi emosi karyawan selama bekerja. Dalam bekerja, pemimpin juga berkomunikasi dengan baik dan lancar antar karyawan, mau mendengarkan, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan, yang memegang peranan sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dari teori kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain gaji, aspek sosial pekerjaan, kecerdasan, pekerjaan, fasilitas, perusahaan dan manajemen, faktor-faktor tersebut dapat membuat karyawan puas terhadap karyawan di perusahaan atau organisasi.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah kemampuan untuk mengarahkan karyawan dan perusahaan menuju kesuksesan.<sup>10</sup> Motivasi merupakan faktor eksternal yang datang dari luar diri dan juga menentukan perilaku hidup individu, motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan.<sup>11</sup> Motivasi manajemen umumnya hanya mengacu pada orang-orang yang menjadi bawahan pada khususnya.<sup>12</sup> Motivasi kerja upayah untuk mengarahkan kekuatan, potensi dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stephen Robbins, motivasi kerja menjadi kesediaan untuk mendorong mengeluarkan kemampuan berfikir, atau tenaga agar tercapainya tujuan yang diharapkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan.<sup>13</sup> Keberhasilan atau kegagalan perusahaan di-

---

<sup>10</sup> Hasibun Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 140.

<sup>11</sup> Icid.

<sup>12</sup> Ibid., hlm. 141.

<sup>13</sup> Donni Juni Prianaa, *Perencanaan & Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 171.

terkait dengan motivasi kerja. Setiap individu selalu berharap tidak ada hambatan, sehingga timbulnya dorongan untuk melakukan sebuah pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan.<sup>14</sup> Sementara itu menurut Bellerson dan Steiner, motivasi merupakan usaha sadar yang mempengaruhi perilaku individu untuk tercapainya tujuan perusahaan.<sup>15</sup> Motivasi kerja merupakan tanggapan keinginan seseorang untuk bekerja, dan setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Mangkunegara motivasi merupakan keadaan atau tenaga yang mendorong seorang karyawan untuk terarah agar tercapainya tujuan suatu perusahaan.<sup>16</sup>

Motivasi kerja terbentuk dari sikap karyawan untuk menghadapi situasi kerja perusahaan. Sikap positif terhadap situasi pekerjaan memotivasi pekerjaan untuk melakukan yang terbaik. Kesimpulan bahwa motivasi dapat mengubah seseorang dari rasa bosan menjadi rasa tertarik dan mendorong semangat untuk melakukan aktivitasnya. Motivasi kerja dapat membimbing seseorang untuk bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan dan keberhasilannya dalam bekerja dalam suatu organisasi atau bisnis. Perilaku karyawan dalam suatu perusahaan pada dasarnya berorientasi pada tugas. Perilaku yang umumnya termotivasi dari keinginan mencapai tujuan.

## **2. Teori Motivasi Kerja**

### **a. Hierarki Kebutuhan Maslow**

Teori ini melihat individu bekerja yang mempunyai kebutuhan dasar yang ingin dicapai dalam pekerjaannya.<sup>17</sup> Kebutuhan-kebutuhan individu terdapat lima tingkatan yang akan dicapai menurut kepentingannya yaitu, kebutuhan primer,

---

<sup>14</sup> Dandang Sunyoto, *Penelitian Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Buku Seru, 2015), hlm. 192.

<sup>15</sup> Berelson dan G.A. Steiner, *Human Behaviour an Inventory of Scientific Finding* (New York: Harcourt, 1964), hlm. 57

<sup>16</sup> Anwar Prabu Mangkunegara AA, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 61.

<sup>17</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010), hlm. 45.

keamanan, sosial, harga diri, dan dapat menggunakan kemampuan optimal dalam diri.<sup>18</sup>

b. Teori Kebutuhan ERG

Teori motivasi ini dikenal sebagai teori ERG, yang dikembangkan oleh psikolog Clayton Alderfer. Teori E.R.G. Alderfer mendasar pada beberapa ide dari Maslow, tetapi mengurangi jumlah kebutuhan universal dari lima menjadi tiga yaitu kebutuhan keberadaan, kebutuhan relasi dan kebutuhan pertumbuhan.<sup>19</sup> Alderfer menyarankan bahwa jika orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka di tingkat yang lebih tinggi, tetapi sulit untuk melakukannya, mereka akan lebih termotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka di tingkat yang lebih rendah terlebih dahulu, setelah terpenuhi baru beranjak pada tingkat selanjutnya.<sup>20</sup> Teori motivasi menurut tiga kebutuhan Alderfer yaitu adanya kebutuhan keberadaan, kebutuhan relasi, kebutuhan pertumbuhan.<sup>21</sup>

c. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Teori ini mempunyai peranan penting yang berkaitan dengan usaha individu memenuhi kebutuhan untuk tercapai tingkah laku tertentu dalam merealisasikan kinerja. Terdapat tiga motif yang dilakukan dalam teori ini yakni kekuasaan, afiliasi, dan berprestasi.<sup>22</sup> Teori tersebut melihat kebutuhan individu berdasarkan tingkatan tertentu, dengan melihat tiga motif yang terdapat pada diri individu yang dapat memprediksi dalam melakukan suatu pekerjaan.

Dari beberapa uraian teori diatas, peneliti menggunakan teori motivasi ERG. Hal ini dikarenakan sangat relevan dengan kepuasan kerja

---

<sup>18</sup> Icid., hlm. 34

<sup>19</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010), hlm. 65.

<sup>20</sup> Jennifer George, and Gareth R Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), hlm. 56.

<sup>21</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010), hlm. 65.

<sup>22</sup> Ibid.,



karyawan Divisi Marketing CV. Faccyndo Tirta Pratama Kediri salah satu contohnya kebutuhan untuk pertumbuhan dalam jenjang karier.

### 3. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terkait dengan pekerjaan.

- a. Keluarga dan budaya yang berkaitan dengan motivasi kinerja,
- b. Konsep diri mengacu pada bagaimana karyawan berpikir tentang diri mereka sendiri,
- c. Terdapat perbedaan prestasi kerja antara laki-laki dan perempuan karena gender,
- d. Pengakuan dan pencapaian bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras ketika mereka merasa diperhatikan oleh lingkungan kerjanya,
- e. Cita-cita merupakan tujuan yang ingin dicapai,
- f. Kemampuan belajar. Kemampuan ini mencakup beberapa aspek psikologis seorang karyawan. Kemampuan belajar ini merupakan ukuran tingkat perkembangan berpikir seorang karyawan,
- g. Sebagai seorang pemimpin organisasi, Anda perlu mencermati kondisi fisik dan mental seorang karyawan, karena kondisi fisik dan mental karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap faktor motivasi kerja,
- h. Unsur dinamis kerja adalah unsur yang keberadaannya dalam proses kerja, tidak stabil, kadang kuat, atau sebaliknya,
- i. Inisiatif Kepemimpinan Motivasi Karyawan adalah inisiatif yang menunjukkan bagaimana para pemimpin mempersiapkan strategi untuk memotivasi karyawan mereka.<sup>23</sup>

Sedangkan pendapat lain menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut dibedakan menjadi dua antar lain:

---

<sup>23</sup> Donni Juni Prianaa, *Perencanaan & Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 220.

a. Faktor internal:

- 1) Keinginan untuk hidup. Setiap individu yang hidup di muka bumi ini memiliki keinginan untuk menjaga hidupnya, mereka akan mencari pekerjaan untuk mendapatkan uang meskipun pekerjaan tersebut jelek untuknya ataupun haram dilakukan,
- 2) Keinginan untuk memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki barang-barang yang dibutuhkan ataupun tidak begitu dibutuhkan yang mendorong seseorang untuk mau bekerja. Hal ini sering kita alami dalam kehidupan sehari-hari. Keinginan yang kuat untuk memilikinya dapat mendorong orang untuk mau bekerja,
- 3) Saya ingin memenangkan penghargaan. Seseorang ingin bekerja karena saya ingin diakui orang lain untuk dapat dipanjahi lebih tinggi,
- 4) Keinginan kognitif. Secara rinci, permintaan penghargaan mencakup antara lain penghargaan kinerja, terdapat hubungan kerja yang harmonis, manajemen yang adil, serta reputasi sosial perusahaan tempat Anda bekerja.

b. Faktor eksternal

- 1) Lingkungan-kerja. Seluruh infrastruktur kerja yang melingkupi karyawan yang melakukan pekerjaan guna mendapat prestasi kerja,
- 2) Penghasilan yang layak. Penghasilan mewujudkan sumber penghasilan utama bagi para karyawan buat menghidupi keluarga,
- 3) Supervisor yang baik adalah seorang supervisor yang memberikan pengarahan pada karyawan, supaya melaksanakan kerja dengan baik,
- 4) Adanya jaminan pekerjaan. Jika mereka melihat jaminan karir yang jelas dalam pekerjaan mereka, setiap orang akan rela bekerja keras dan mengorbankan kekayaan mereka sendiri untuk perusahaan,

- 5) Tanggung jawab. Tanggung jawab oleh jabatan pada suatu jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan di tempat kerja. Tidak hanya berharap untuk menerima kompensasi, tetapi juga berharap memiliki kesempatan untuk mengisi posisi perusahaan.<sup>24</sup>

Dari faktor-faktor motivasi kerja diatas menyimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi keluarga, citra diri, cita-cita, jenis kelamin, keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki, keinginan untuk bersyukur, keinginan untuk kognisi, dan keinginan untuk kekuasaan. Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, kompensasi yang wajar, pengawasan yang layak, jaminan pekerjaan, tanggung jawab, status karyawan, dinamika tempat kerja, dan upaya motivasi manajemen

#### **4. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah skor keseluruhan dari tanggapan responden (bos, karyawan, pelanggan) terhadap faktor-faktor yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk berkinerja lebih baik. Menurut Aryadillah, indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja karyawan adalah:

- a. Keinginan untuk memenangkan suatu kebanggaan,
- b. Kesiediaan untuk memberikan kontribusi yang berarti,
- c. Keinginan untuk kinerja yang lebih tinggi,
- d. Keinginan untuk melihat masa depan. pendeknya Kesiediaan mengambil resiko,
- e. Saya ingin bertanggung jawab.<sup>25</sup>

Menurut pendapat lain menjelaskan, terdapat tiga aspek yang

---

<sup>24</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 116.

<sup>25</sup> Aryadillah. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Cakrawala", Vol. 18 No. 2 (2018), hlm. 170. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.31294/jc.v18i2>, 160

akan menunjukkan motivasi kerja didasari oleh kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan keberadaan (*Existence need*)

Kebutuhan keberadaan meliputi berbagai macam tingkat dorongan yang berkaitan dengan kebutuhan materi dan fisik, seperti gaji, keuntungan, keselamatan secara fisik. Dalam hal ini lebih diaplikasikan sebagai alasan seseorang untuk bekerja. Alasan seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya yang paling mendasar yaitu kebutuhan makan, tempat tinggal, kebutuhan yang menyenangkan, serta kebutuhan hidup lainnya. Secara spesifik, kebutuhan keberadaan berkaitan dengan kebutuhan terhadap gaji dan tunjangan tambahan (*fringe benefits*) yang dibutuhkan pegawai ketika memilih untuk bekerja.

b. Kebutuhan relasi (*Relatednes need*).

Kebutuhan relasi ini menekankan pada pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui hubungan dengan keluarga, teman, atasan, bawahan, dan rekan kerja. Bila dikaitkan dalam pekerjaan bahwa pegawai yang bekerja tidak hanya memperoleh gaji dan tunjangan tambahan saja namun pegawai membutuhkan suatu hubungan atau relasi untuk berkomunikasi dengan atasan dan sesama rekan kerja dalam membantu mencapai kepuasan kerja. Secara spesifik, kebutuhan relasi berkaitan dengan kebutuhan dalam hubungan dengan atasan dan kebutuhan dalam hubungan dengan rekan kerja.

c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth need*).

Kebutuhan pertumbuhan meliputi keinginan seseorang untuk menjadi kreatif, sehingga dapat berguna dan memberi kontribusi yang produktif dan memiliki kesempatan untuk pengembangan pribadi. Bila dikaitkan dalam pekerjaan, pegawai yang bekerja tidak hanya memperoleh gaji dan tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi namun pegawai membutuhkan suatu pertumbuhan dalam bekerja dengan belajar sesuatu yang baru dalam pekerjaan, menggunakan kemampuan untuk bekerja, membuat satu keputusan atau lebih setiap hari dan melakukan hal-hal yang menantang di tempat kerja. Dengan melihat dan memahami kebutuhan karyawan maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sehingga pegawai dapat memperoleh kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja kerja dengan baik.<sup>26</sup>

## C. Iklim Organisasi

### 1. Pengertian Iklim Organisasi

Baru-baru ini budaya berorganisasi telah diidentifikasi bagian dari sistem sosial.<sup>27</sup> Keadaan yang berhubungan melalui pikiran, perasaan, dan tingkah laku subjektif anggota.<sup>28</sup> Iklim organisasi adalah ukuran luas dari harapan orang tentang apa yang mereka sukai tentang organisasi yang mereka tangani.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Arnold, Hugh J., dan Daniel C. Feldman, *Individual in Organizations*, (New York: McGraw Hill, Series in Management, 1986). Hlm. 134.

<sup>27</sup> Smither R. D., *The Psychology of Work and Human Performance*, Third Edition (New York: Longman Inc, 1998), hlm. 399.

<sup>28</sup> B. Gilmer, Von Haller, *Applied Psychology*, twond edition (New delhi: Tata Mcgraw-hill, 1975), hlm. 409.

<sup>29</sup> Bowditch, J. L., *Buono, & Anthony, A Primer on Organizational Behavior* (John Willey & Son, Inc, 2007), hlm. 229.

Iklm organisasi ditandai dengan membedakan organisasi dari organisasi lain, mempengaruhi orang pada perusahaan, dan berlangsung untuk jangka waktu yang relatif tetap.<sup>30</sup> Iklm tersebut dirasakan oleh setiap individu ketika memasuki lingkungan organisasi dan tempat kerja. Budaya organisasi adalah kesadaran akan kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang diakui dan diterima oleh individu dalam suatu organisasi. Individu mengenali atribut organisasi sebagai konfirmasi keberadaan mereka. Penilaian karakteristik organisasi pada tingkat individu disebut iklm psikologis.

Iklm organisasi berfungsi sebagai indikator apakah harapan karyawan terpenuhi dalam organisasi. Iklm organisasi dapat diukur dan merupakan kumpulan kesadaran akan aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi motivasi dan perilaku anggota organisasi, terutama budaya dalam organisasi, gaya, tingkat atau derajat kepemimpinan yang dominan. Struktur, dan praktik serta kebijakan sumber daya manusia.<sup>31</sup>

Budaya organisasi sebagai persepsi karyawan berdasarkan pola yang diterima dalam pengalaman dan perilaku individu tertentu pada organisasi.<sup>32</sup> Iklm organisasi merupakan konsep deskriptif disarikan kesadaran lingkungan sosial para karyawan organisasi. Konsep budaya-organisasi merupakan ciri khas yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja, hasil dari kegiatan organisasi, dan mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi.<sup>33</sup> Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa iklm organisasi adalah persepsi individu tentang praktik dan prosedur yang mempengaruhi kesejahteraan individu dan perilaku dalam organisasi, yang berasal dari pengalaman interaksi dalam lingkungan organisasi.

---

<sup>30</sup> Linda Campbell, dkk. *Metode Praktis Pembelajaran Berbasis Multiple Intelligences* (Depok: Intuisi Pers, 2006), hlm. 55

<sup>31</sup> Richard M. Stressrs, *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku* (Ahli Bahasa Magdalena), (Jakarta: Erlangga, 1985), hlm. 123.

<sup>32</sup> Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. *Handbook of Organizational Climate* (California: Sage, 2000), hlm. 22

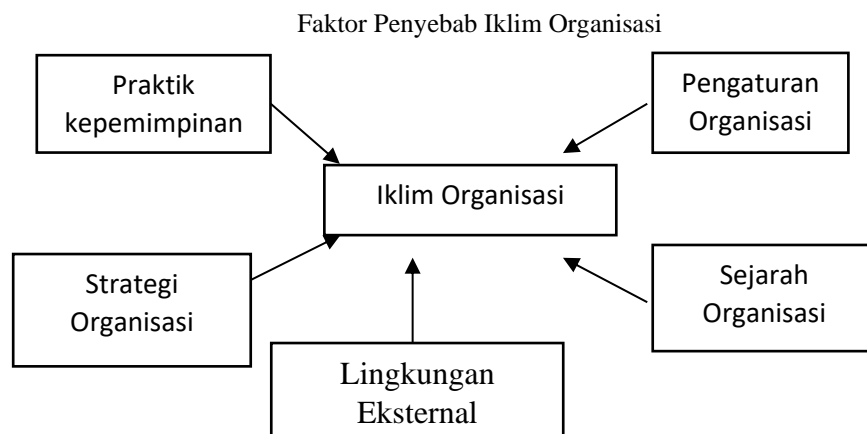
<sup>33</sup> Steers, R. M dan Porter, L. W. *Motivation and Work Behavior 3rd edition* (United State: Mc Graw Hill, 1982), hlm. 120.

## 2. Teori Iklim Organisasi

Menurut Huczynski dan Buchanan bahwa dunia perseptual individu dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor internal, merupakan yang berasal dari dalam diri individu, seperti kebutuhan, motif, tujuan, karakteristik psikologis (kepribadian, dan pengalaman masa lalu). Faktor internal akan berpengaruh pada hasil akhir berupa perilaku
- b. Faktor eksternal, faktor yang berasal dari luar diri, seperti lingkungan fisik, maupun budaya disekitar individu. Faktor tersebut dapat menjadi stimulus yang diproses dalam dunia perseptual.<sup>34</sup>

Gambar 1



Sumber: Stringer, 2002: 83

Selanjutnya, teori iklim organisasi menurut Stringger. Iklim berfokus pada persepsi yang masuk akal dan dapat dirasakan oleh karyawan terhadap lingkungan kerja dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dapat dikatakan bahwa lima faktor penyebab terjadinya iklim organisasi sejarah organisasi, lingkungan eksternal, pengaturan organisasi, dan strategi praktik kepemimpinan.

<sup>34</sup> Khasanah R.A., Budiyanto E. and Widiani N., "Pemanfaatan Ekstrak Sereh (Chymbopogon Nardus L.) Sebagai Alternatif Antibakteri Staphylococcus epidermidis Pada Deodoran Parfume Spray", *Jurnal Ilmiah Kefarmasian FMIPA*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, (2010), 1-9.

Masing-masing faktor dikatakan sangat menentukan, oleh sebab itu orang yang akan mengubah iklim organisasi harus mengevaluasi faktor-faktor tersebut.<sup>35</sup> Dapat dilihat pada gambar 1 diatas.

Dari beberapa uraian teori diatas, menulis menggunakan teori Stringger. Penggunaan teori tersebut karena bertujuan dalam menguraikan secara keseluruhan. Hal terpenting dalam organisasi yang dipersepsikan oleh anggota yang bekerja didalamnya yang didasari oleh nilai-nilai, aturan-aturan, dan lingkungan kerja yang dialami.

### 3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Wirawan mengungkapkan bahwa masih ada lima indikator pada Iklim Organisasi yaitu:

a. Tanggung Jawab,

Perasaan sebagai pimpinan untuk diri sendiri wajib memeriksa ulang keputusan yang diputuskan kepada karyawan yang bersangkutan untuk menerima suatu pekerjaan. Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang buat melaksanakan fungsi yg ditugaskan menggunakan sebaik mungkin sinkron menggunakan pengarahan yg diterima atau strata sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yg dibebankan. Tanggung jawab herbi delegasi, menyatakan bahwa delegasi bisa didefinisikan menjadi pelimpahan kewenangan & tanggung jawab formal pada orang lain buat menjalankan aktivitas tertentu. Delegasi kewenangan merupakan proses dimana para manajer mengalokasikan kewenangan ke bawah pada orang-orang yg melapor kepadanya.

b. Identitas.

Identitas merupakan perasaan memiliki terhadap perusahaan dan menerima didalam lingkungan kerja.

c. Kehangatan.

---

<sup>35</sup> Robert, Stringer, *Leadership and Organization, Climate: The Cloud Chamber Effect*, (New Jersey: Prentice Hall, 2002), hlm. 83.



Suasana kerja yang diterima dengan syarat keramahan atau persahabatan pada lingkungan yang baik antar rekan kerja.

d. Dukungan.

Dukungan merupakan hal terkait menggunakan dukungan dan interaksi antar rekan kerja.

e. Konflik.

Situasi terjadi antara bawahan menggunakan pimpinan & bawahan. Ditekankan dalam syarat manajer dan para pekerja mendengarkan pendapat berbeda.<sup>36</sup>

#### 4. Faktor-faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Menurut Strees dalam Winata, ia menyatakan bahwa ada lima faktor antara lain:

a. Penempatan Personil.

Subjek penempatan atau penempatan personel sangat penting, karena jika terjadi kesalahan pada saat penempatan dapat mengganggu perilaku karyawan dan pada akhirnya merusak suasana kerja. Saat menempatkan seorang pemimpin, maka perlu dipertimbangkan dari berbagai aspek atau kondisi seperti spesialisasi, hobi, keterampilan dan pengalaman karakter.

b. Pengembangan hubungan komunikasi

Dalam lingkungan organisasi yang tidak terlepas dari proses komunikasi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari dan iklim organisasi tercipta berkat komunikasi. Hubungan yang terjalin bersifat formal dan informal. Komunikasi formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Komunikasi informal terjadi selama kegiatan di luar tugas, seperti saat istirahat dari forum formal.

c. Pelayanan dan Penyelesaian Konflik.

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan di segala aspek sesuai dengan perubahan lingkungan. Proses ini

---

<sup>36</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 128

sangat penting agar tidak terhenti. Peran pemimpin untuk membuat karyawan merasa nyaman dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

d. Pengumpulan dan Penggunaan Informasi.

Informasi merupakan hal terpenting diperusahaan sebagai penghubung antara bagian untuk menciptakan integritas didalamnya.

e. Kondisi Lingkungan.

Kondisi lingkungan yang dimaksud ialah fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan karyawannya dan layak digunakan. Fasilitas yang ada secara langsung dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.<sup>37</sup>

#### **D. Kerangka Teori**

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam membangun sebuah organisasi maupun bisnis. Motivasi kerja yang tinggi dan iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan mencerminkan organisasi maupun perusahaan tersebut baik.<sup>38</sup>

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor yang berkaitan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun lingkungan kerja itu sendiri, seperti gaji, aspek sosial pekerjaan, kecerdasan, pekerjaan, fasilitas, perusahaan, dan manajemen. Faktor-faktor ini dapat secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja.<sup>39</sup>

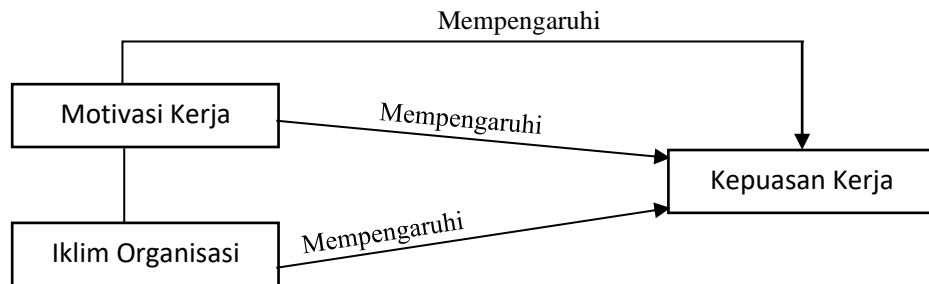
---

<sup>37</sup> Winata Putra, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 32.

<sup>38</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenada, 2019), hlm. 77.

<sup>39</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), hlm. 78.

Gambar 2  
Kerangka Teori



### E. Hipotesis

Hipotesis merupakan perkiraan awal dari penelitian yang dirumuskan. Perkiraan yang diberikan disebut pendahuluan karena hanya didasari dari teori yang relevan dan belum fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.<sup>40</sup>

Berdasarkan kerangka teori di atas, hipotesis yang diajukan adalah

- a. Ha: Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian pemasaran CV. Faccyndo Tirta Pratama Kediri
- b. Ho: Tidak adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian pemasaran CV. Faccyndo Tirta Pratama Kediri

---

<sup>40</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 134