

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan organisasi adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfokus pada pengembangan, pengelolaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia. MSDM tidak hanya bertanggung jawab atas rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga memastikan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Fenomena kepuasan kerja karyawan menjadi sorotan utama dalam MSDM karena memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, retensi, dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan turnover yang tinggi, penurunan motivasi, dan penurunan kualitas output. Sebaliknya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan komitmen yang lebih besar, absensi yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih baik. Studi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, dan dukungan atasan. Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang pada pekerjaannya. Menurut Sapar (2022) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, individu akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Hasil penelitian Restanti dan Muninghar (2020) membuktikan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan.

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan atau organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), dan norma-norma yang telah disepakati dan diikuti oleh organisasi dikenal sebagai budaya organisasi (Wahjono, 2022). Norma-norma ini digunakan oleh anggota organisasi untuk mengarahkan perilaku dan memecahkan masalah. Budaya ini bukan hanya sekadar pedoman tertulis, tetapi



tercermin dalam cara karyawan berinteraksi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memupuk rasa kebersamaan, serta menumbuhkan rasa bangga dan memiliki di antara karyawan. Hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai, dipahami, dan didukung oleh struktur organisasi dan rekan-rekan mereka.

Budaya organisasi, menurut Wijaya (2022) adalah dasar yang digunakan oleh karyawan untuk berperilaku di tempat kerja dan membuat keputusan. Budaya ini memberikan panduan tentang bagaimana karyawan harus bertindak dalam berbagai situasi, menentukan norma-norma sosial, dan membentuk interaksi antara individu dalam organisasi. Budaya organisasi yang efektif membantu membangun kepercayaan, komunikasi yang baik, dan semangat tim yang kuat di antara karyawan. Lebih jauh, hasil penelitian Astuti (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menegaskan bahwa ketika nilai-nilai yang dipegang perusahaan selaras dengan harapan dan kebutuhan karyawan, maka kepuasan kerja cenderung meningkat.

Budaya organisasi tidak hanya menghubungkan perusahaan dengan karyawan melalui nilai-nilai bersama, tetapi juga memberikan makna lebih dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketika karyawan merasakan kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan nilai organisasi, mereka merasa lebih termotivasi dan terikat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Ini menciptakan perasaan bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar tugas rutin, tetapi bagian penting dari tujuan yang lebih besar. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat menjadi katalisator yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif, memberikan kontribusi terbaik, dan merasa puas dengan peran mereka.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Karyawan pada umumnya akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja melalui prestasi kerja yang baik, sehingga mereka termotivasi melakukan hal tersebut.



kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi cara menjalankan tugas-tugas mereka dan seberapa besar mereka men untuk mencapai tujuan organisasi (Rifa'i, 2024). Motivasi ini dapat

bersifat intrinsik, seperti rasa pencapaian, tantangan, dan pengembangan diri, maupun ekstrinsik, seperti imbalan finansial, pengakuan, dan promosi. Motivasi yang tinggi membantu karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih antusias, memiliki kinerja yang lebih baik, dan lebih loyal terhadap perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2018) motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Individu yang tidak memiliki motivasi cenderung hanya memberikan upaya minimal dalam pekerjaannya. Konsep motivasi ini menjadi aspek penting dalam studi mengenai kinerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini dkk. (2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Bina Antarbudaya didirikan dan tumbuh sebagai organisasi non-profit, berbasis relawan dan tidak berafiliasi dengan kelompok keagamaan, rasial, sosio-ekonomis, atau politik manapun. Sebagai mitra dari AFS Intercultural Programs di Indonesia, Bina Antarbudaya berfokus pada penyediaan kesempatan untuk pembelajaran antar budaya, dengan tujuan membantu siswa mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang dibutuhkan untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Organisasi ini menjalankan berbagai program yang melibatkan relawan dari berbagai latar belakang, yang bekerja sama dalam mendukung misi besar untuk meningkatkan pemahaman antar budaya dan membangun hubungan internasional yang lebih erat.

Dalam konteks tersebut, budaya organisasi di Bina Antarbudaya memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tujuan bersama dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sebagai organisasi yang berbasis relawan, budaya yang terbuka, inklusif, dan mendukung sangat diperlukan untuk memotivasi karyawan dan relawan agar dapat bekerja



menyentuh dedikasi. Budaya organisasi yang positif akan memperkuat rasa cinta karyawan terhadap visi organisasi dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi diharapkan dapat mendorong karyawan untuk merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka,

sehingga tercipta kinerja yang optimal dan lebih banyak pencapaian dalam menjalankan program-program organisasi.

Kepuasan kerja telah menjadi salah satu fokus utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, terutama karena pengaruhnya terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Pada penelitian ini mengkaji secara spesifik pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terutama dalam konteks organisasi yang bergerak di bidang pertukaran budaya seperti Bina Antarbudaya. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keberagaman serta motivasi kerja yang mencakup aspek intrinsik dan ekstrinsik dianggap sebagai faktor penting, tetapi sejauh mana kedua variabel ini berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja di organisasi multikultural masih belum banyak dieksplorasi.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kolaborasi, sementara motivasi kerja berperan langsung dalam mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Dalam konteks Bina Antarbudaya, di mana nilai multikultural menjadi landasan operasional, budaya organisasi yang inklusif dan menghargai keberagaman dapat memberikan dampak besar terhadap kepuasan kerja. Dengan kompleksitas tugas yang melibatkan pengelolaan kegiatan internasional, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam memastikan karyawan tetap termotivasi dan puas dengan pekerjaannya.

Oleh karena itu, memahami hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan di Bina Antarbudaya menjadi krusial untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang organisasi dalam mewujudkan tujuan mulianya. Maka dari itu, penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar”**.

## 1.2. Rumusan Masalah



Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar?
3. Variabel manakah yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar, budaya organisasi atau motivasi kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh dominan antara budaya organisasi dan motivasi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bina Antarbudaya Makassar.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori tentang hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi non-profit dan berbasis relawan seperti Bina Antarbudaya. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta menambah pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi dan motivasi kerja saling berinteraksi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada manajer dan pengelola sumber daya manusia di Bina Antarbudaya untuk memahami lebih tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan mereka. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas,



dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga bermanfaat bagi karyawan untuk memahami pentingnya budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

#### **1.4.1 Kegunaan Kebijakan**

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan internal yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi dan peningkatan motivasi kerja. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pengambil keputusan di Bina Antarbudaya dalam menetapkan strategi yang lebih efektif untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung, sekaligus memperbaiki kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Kebijakan yang berbasis pada temuan ini diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan akan menjelaskan secara keseluruhan perihal yang terkandung dalam masing-masing bab. Penelitian ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini dan melakukan analisis terhadap masalah pokok yang dikemukakan

#### **BAB III Kerangka Konseptual**



menyajikan dua hal pokok yakni kerangka konseptual/pemikiran.

#### **Metode Penelitian**

Bab ini berisi bab yang berisikan terdiri dari jenis dan rancangan penelitian, tempat penelitian, populasi dan sampel/subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode

pengumpulan data, dan metode analisis data.

## **BAB V Hasil dan Pembahasan**

Bab ini membahas terkait temuan dan analisis data terkait pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bina Antarbudaya Kota Makassar

## **BAB VI Penutup**

Bab ini akan membahas terkait simpulan hasil penelitian serta saran yang akan diberikan oleh penulis.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Budaya Organisasi

#### 2.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumption), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2019). Budaya organisasi atau biasa dikenal sebagai budaya perusahaan, merujuk pada kumpulan nilai-nilai atau norma-norma yang relatif stabil dan diterima oleh anggota organisasi (karyawan) sebagai pedoman perilaku dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah dalam organisasi. Proses dalam budaya organisasi melibatkan sosialisasi nilai-nilai tersebut dan menginternalisasikannya dalam diri setiap anggota, sehingga nilai-nilai itu menjadi bagian yang melekat dalam diri individu. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dianggap sebagai esensi dari organisasi serta jiwa yang ada dalam diri setiap anggotanya.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi tidak hanya mencakup nilai-nilai dan norma yang ada, tetapi juga mencakup cara kelompok tersebut berinteraksi, berkomunikasi, dan menghadapi perubahan dalam lingkungan yang lebih luas. Asumsi yang diterima secara implisit ini membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi, yang mempengaruhi bagaimana mereka menyelesaikan masalah, mengambil keputusan, dan beradaptasi dengan tantangan yang ada. Dengan demikian, budaya organisasi menciptakan identitas yang khas bagi setiap organisasi, yang membedakan cara mereka menjalankan operasional, mengelola hubungan internal, serta berinteraksi dengan pihak luar. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam membangun rasa aman dan memperkuat ikatan antar anggota, sehingga menciptakan ketahanan dan kesinambungan dalam jangka panjang. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem



yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam.

### 2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kinicki dan Fugate fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Memberikan tanda keanggotaan dalam sebuah organisasi (*Give members an organizational identity*)
- b. Meningkatkan sistem dalam stabilitas sosial (*Facilitate collective commitment*)
- c. Membentuk perilaku setiap anggota dalam memahami lingkungannya (*Shape behavior by helping members make sense of their surroundings*)

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Sebagai identitas bersama, budaya organisasi membedakan suatu organisasi dari yang lain sekaligus menciptakan rasa kebanggaan dan loyalitas di antara anggotanya. Selain itu, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku yang membantu anggota memahami harapan dan cara bertindak dalam berbagai situasi, melalui penerapan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, kohesi dan kerja sama tim dapat diperkuat, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Lebih jauh, budaya organisasi juga berperan dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta mempertahankan daya saing di tengah dinamika dunia kerja.

### 2.2.3 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn, (2003:37) terdapat beberapa jenis budaya organisasi yaitu:

- a. Budaya Hierarkis

Budaya hierarkis dalam organisasi menekankan struktur yang jelas, aturan ketat, dan pembagian peran yang terdefinisi dengan baik. Keputusan utamanya diambil oleh manajemen atas, dan fokus utama adalah kestabilan, kontrol, dan efisiensi operasional.

Budaya klan



Budaya klan dalam organisasi mengutamakan kolaborasi, kepercayaan, dan rasa kebersamaan. Organisasi dengan budaya ini sering kali bersifat fleksibel, dengan fokus pada pengembangan karyawan, hubungan yang erat, dan kerja tim.

c. Budaya Pasar

Budaya pasar dalam organisasi fokus pada hasil, kompetisi, dan pencapaian tujuan. Organisasi dengan budaya ini mengutamakan kinerja tinggi, efisiensi, dan pencapaian sasaran melalui orientasi pada hasil dan persaingan.

d. Budaya Birokrasi

Menekankan aturan, prosedur, dan hierarki yang ketat. Keputusan biasanya dibuat secara formal dan terstruktur untuk memastikan konsistensi dan kontrol dalam operasional organisasi.

#### 2.2.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017), budaya organisasi adalah suatu sistem yang dilaksanakan oleh anggota yang memiliki makna bersama yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Pemahaman bersama, penyelesaian masalah, dan perilaku didasarkan pada tujuh ciri ini. Oleh karena itu, budaya organisasi mencakup dimensi dan indikator untuk mengukur tingkat pengaruh organisasi daripada hanya visi dan misi. Namun, menurut Robbins (2017:356), ada tujuh dimensi dan sepuluh indikator, yang terdiri dari:

1) Inovasi dan Pengambilan risiko

Dimensi inovasi dan pengambilan risiko dalam budaya organisasi mengacu pada sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mencoba hal baru, dan mengambil risiko yang terukur dalam pekerjaan mereka. Adapun dimensi ini diukur menggunakan 2 indikator, yakni:

(a) Kreativitas

(b) Pengambilan risiko

perhatian terhadap detail

Dimensi perhatian terhadap detail dalam budaya organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi menekankan ketelitian, akurasi, dan pemantauan



detail dalam pekerjaan. Adapun dimensi memperhatikan detail ini diukur dengan 2 indikator, yakni:

(a) Akurat

(b) Teliti

3) Orientasi pada hasil

Pada dimensi ini, tingkat manajemen lebih menitikberatkan pada hasil bukan kepada proses. Adapun dimensi ini diukur menggunakan 1 indikator, yakni:

(a) Tujuan organisasi atau instansi

4) Orientasi pada orang

Sementara dalam dimensi ini, tingkat manajemen lebih memperhatikan efek-efek dari hasil keputusan dengan melihat orang-orang dalam organisasi. Diukur dengan 2 indikator, yakni:

(a) Pengaruh

(b) Hasil Kerja

5) Orientasi pada Tim

Seluruh aktivitas kerja diorganisir oleh tim bukan kepada individu. Adapun dimensi ini diukur dengan 1 indikator, yakni:

(a) Kerjasama

6) Keagresifan

Tingkatan dimana para pegawai akan menjadi agresif serta kompetitif dalam bekerja. Diukur dengan 1 indikator, yakni:

(a) Persaingan

7) Stabilitas

Suatu organisasi menekankan dipertahankannya status quo yang kontras dalam pertumbuhan. Indikator yang mengukur yakni:

(a) Keseimbangan

## 2.3 Motivasi Kerja

### 2.3.1 Definisi Motivasi Kerja



aktor terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia motivasi, yang dibuktikan dengan fakta bahwa sumber daya manusia yang membantu dalam kegiatan bisnis. Jika motivasi dioptimalkan, kegiatan

bisnis akan mudah dilakukan. Para pengusaha atau kepala organisasi harus benar-benar memperhatikan aspek ini.

Menurut Husaini Usman (2013:276) Motivasi adalah proses mental yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang atau dari sumber luar. Selain itu, menurut Fahmi (2017:100) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Wibowo (2015:322) Motivasi adalah dorongan untuk berbagai proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, motivasi dapat disimpulkan sebagai proses mental dan perilaku yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan. Motivasi dapat berasal dari dorongan internal maupun faktor eksternal, dengan elemen utama yang mencakup pembangkitan semangat, pengarah tindakan, pemeliharaan konsistensi, intensitas, keberlanjutan, serta fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

### 2.3.2 Teori Motivasi Kerja

#### a. Teori Motivasi menurut Maslow

Menurut Maslow (Robbins, 2006:214) manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan pada lima tingkatan atau lima hierarki (hierarchy of needs) yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis (Physiological needs), merupakan kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar, antara lain: kebutuhan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmanlainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman (Safety and security needs), merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.



- 3) Kebutuhan sosial (Social needs), yaitu kebutuhan manusia untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan penghargaan diri (Esteem or status needs), yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization), yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain:

- a) Faktor kepuasan (satisfaction), biasa juga disebut sebagai motivator faktor atau pemuas (satisfied). Termasuk pada faktor ini ialah faktor – faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (work itself), tanggung jawab (responsibility), dan kemajuan (advancement).
- b) Faktor ketidakpuasan (dissatisfaction), biasa juga disebut sebagai hygiene factor atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (company policy and administration), pengawasan (supervision), 29 penggajian (salary), hubungan kerja (interpersonal relation), kondisi kerja (working condition), keamanan kerja (job security), dan status pekerjaan (job status).

**2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Di dalam teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi, Herzberg dalam Hasibuan (2017:177). Dua faktor itu, yakni :

- 1) Faktor Pendukung atau Faktor Pemuas

Faktor ini disebut dengan intrinsic motivation yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini sebagai pendorong dalam diri



seseorang akan untuk berprestasi (kondisi intrinsik) antara lain seperti :

- Prestasi yang diraih (Achievement)  
Sesuatu gerakan untuk memotivasi semangat kerja seseorang, yang pada akhirnya ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreavitas yang dimiliki seseorang karyawan untuk mencapai prestasi yang tinggi, asalakan diberikan kesempatan.
- Tanggung Jawab (Responibility)  
Gerakan yang memotivasi seseorang sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas yang istimewa.
- Kepuasan kerja itu sendiri (The Work it Self)  
Teori ini disebut sebagai teori tingkat persamaan kepuasan (the stady-state theory of job statisfation) mengemukakan bahwa kepribadian seseorang merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

## 2) Faktor Penghambat atau faktor Pemeliharaan

Faktor ini disebut dengan disatisfier atau extrinsic motivation. Faktor ini juga disebut dengan hygiene faktor merupakan faktor-faktor yang sifatnya eksintrik yang bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi yakni :

- Keamanan dan keselamatan kerja yang tidak terjamin
- Kondisi kerja yang tidak kodusif
- Hubungan interpersonal diantara teman, sejawat, atasan dan bawahan

### 2.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi



t Afandi (2018) mengemukakan dimensi dan indikator motivasi kerja berikut:

Dimensi ketentraman

Merupakan rasa nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi.

Indikator:

- a. Balas jasa
  - b. Kondisi kerja
  - c. Asilitas kerja
2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.

Indikator:

- a. Prestasi kerja
- b. Pengakuan dari atasan
- c. Pekerjaan itu sendiri

## 2.4 Kepuasan Kerja

### 2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2008) menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah salah satu sikap seseorang setelah menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan biasanya mewajibkan seseorang untuk melakukan komunikasi dengan baik, mematuhi aturan yang berlaku, terpenuhinya standar kinerja, berinteraksi dengan lingkungan kerja.

Menurut Gipson et al. (1994) *job satisfaction* merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang dalam melakukan pekerjaan berdasarkan situasi yang dihadapi setiap hari.

### 2.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa saja yang membuat seseorang akan sangat puas terhadap pekerjaannya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja.

#### 1) Two-factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg yang menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tersebut bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors (Wibowo, 2012:503).

Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kualitas pengawasan, kondisi kerja, dan hubungan dengan orang lain. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Faktor-faktor tersebut tentunya dapat menjadi pemicu bagi kepuasan kerja karyawan dengan tingkat



kompleksitas pekerjaan yang tinggi. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung seperti sifat pekerjaan, peluang promosi, prestasi dalam pekerjaan dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.

Dengan demikian faktor ini dinamakan motivators. Karyawan dengan tingkatan kemampuan yang lebih tinggi membutuhkan tantangan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Terlebih jika perusahaan memiliki peluang untuk promosi yang lebih besar, pastinya akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja.

## 2) Value Theory

Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan seseorang dapat diharapkan. Semakin banyak seseorang menerima hasil, akan semakin puas. Sebaliknya, semakin sedikit seseorang menerima hasil, maka akan semakin kurang puas. Teori ini memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Untuk menghasilkan suatu kepuasan pekerjaan didalam teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaannya, semakin rendah kepuasan orang.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Dengan demikian, cara yang efektif untuk memuaskan suatu pekerjaan seseorang dengan menemukan apa yang diinginkan dan bila memungkinkan dapat diberikan.

## 3) Teori Ketidaksesuaian

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961) yang mengemukakan bahwa setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan (Bangun, 2012:316). Hal ini dapat dikatakan bahwa harapan sama dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas. Bila terdapat selisih diantara keduanya, dimana harapan lebih besar daripada kenyataan, maka orang juga tidak merasa puas.

### Teori Keadilan

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada



seseorang merasa puas atau tidaknya suatu situasi tergantung pada perasaan adil (equity) atau tidak adil (inequity) (Bangun, 2012:316). Perasaan adil dan tidaknya seseorang dalam bekerja dapat dibandingkan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain dengan tingkat dan jenis pekerjaan yang sama.

### 2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Maria (2021) merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

#### 1) Usia

Ketika seseorang karyawan makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.

#### 2) Tingkat Pekerjaan

Seseorang karyawan mempunyai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaan tersebut. Karena seseorang karyawan biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas.

#### 3) Ukuran Organisasi

Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan agar karyawan selalu puas terhadap pekerjaan.

### 2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator *job satisfaction* Menurut Afandi (2018) adalah sebagai berikut :

#### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### Upah

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

#### Rekan kerja



Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari kajian-kajian penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan perbandingan. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai kajian dan landasan dalam menyusun penelitian ini adalah tidak terlepas pada topik yang dibahas meliputi, pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Ahmad Faisal, Erwansyah Sjarief dan Muliani Panjaitan (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bkkbn Pusat	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)</li> <li>2. Terdapat pengaruh (X1) terhadap Motivasi Kerja (X3)</li> <li>3. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap terhadap Kinerja (Y)</li> <li>4. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)</li> <li>5. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y)</li> </ol>
	Viery dan	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya	Kuantitatif	Hasil uji F variable pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan



	Wenny Desty Febrian (2023)	Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk		lingkungan kerja, secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil uji t motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3.	Revina Handriyani, Raden Lestari Ganarsih, Yusni Maulida (2024)	Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
	al, , ah,	Pengaruh Kualitas Sdm, Budaya Organisasi Dan	Kuantitatif	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif



	Randika Fandiyanto (2024)	Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Non Asn Di Upt Puskesmas Mangaran		signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kualitas SDM berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
5.	Gilang Pratama dan Elistia Elistia (2020)	Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif paling besar terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepemimpinan dengan Gaya Transformasional dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh



		Pada Angkatan Kerja Generasi Z		positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dan selanjutnya Kepuasan Kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen tersebut terhadap Kinerja Karyawan.
6.	Clariza Febriandiny dan Renny Husniati	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di Masa Pandemi Covid 19	Kuantitatif	Hasil penelitian dapat diketahui dan dibuktikan secara statistik bahwa: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, (2) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (3) gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (4) budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap motivasi kerja.
	to to, Mei ti, dan	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen	Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah Kondisi budaya organisasi, komitmen



	<p>Muninghar Muninghar  (2021)</p>	<p>Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro</p>	<p>organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyiyah Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik. Budaya organisasi, Komitmen dan Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi Komitmen dan Motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyiyah Bojonegoro.</p>
--	--	--	--

