

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memaparkan teori-teori mengenai variabel-variabel penelitian, studi terdahulu yang relevan, hubungan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, kerangka penelitian, serta hipotesis penelitian.

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Budaya Organisasi**

Menurut Jones (2013) budaya organisasi adalah serangkaian nilai dan norma yang mengontrol perilaku individu didalam organisasi serta interaksinya dengan pihak-pihak diluar organisasi. Dalam budaya organisasi, nilai dan norma dibuat sebagai alat untuk mengontrol anggotanya dimana nilai itu sendiri adalah kriteria umum, standar, atau panduan yang digunakan bagi anggota didalam sebuah organisasi untuk menanggapi situasi kerja yang terjalin didalam organisasi. Sedangkan norma adalah perilaku umum yang dianggap pantas untuk dilakukan dalam kelompok atau organisasi. Budaya organisasi terbentuk untuk mempertahankan nilai-nilai yang terwujud dalam norma, aturan, SOP (*Standard Operating Procedure*), dan tujuan organisasi. Orang-orang yang ada didalam organisasi berpegang teguh pada nilai-nilai tersebut dalam membuat keputusan dan berperilaku, serta menghadapi ketidakpastian baik dari lingkungan luar

maupun dalam organisasi. Nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi sangat penting dalam membentuk perilaku dan respon anggotanya terhadap suatu situasi. Nilai-nilai tersebut juga berperan penting untuk meningkatkan keandalan anggotanya dalam berperilaku inovatif dan kreatif.

Menurut Schein (dalam Triwahyuni, Abdullah dan Sunaryo, 2014), budaya organisasi terbentuk oleh beberapa faktor seperti; lingkungan eksternal, jenis industri, ukuran dan beban kerja organisasi, teknologi yang digunakan, sejarah organisasi dan kepemilikan.

Jones (2013), mengemukakan bahwa budaya organisasi terbentuk dan berkembang oleh empat faktor diantaranya:

a. Karakteristik orang-orang dalam organisasi

Pendiri organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar dalam membangun budaya organisasi karena pengaruh nilai dan kepercayaan pribadi. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan sehingga seiring waktu, organisasi diisi oleh orang-orang dengan karakter yang serupa.

b. Etika organisasi

Banyak budaya organisasi dibangun dari kepribadian dan kepercayaan yang dimiliki oleh pendiri dan top manajemen. Organisasi kemudian secara sadar dan dengan sengaja mengembangkan nilai-nilai budaya dalam organisasi untuk mengontrol perilaku anggotanya.

c. Hak Milik

Merupakan hak dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada anggotanya untuk menerima dan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi.

d. Struktur organisasi

Merupakan sistem formal atas tugas dan wewenang yang dibentuk oleh organisasi untuk mengontrol aktivitas organisasi. Salah satu unsur dari keunggulan kompetitif organisasi adalah kemampuan dalam mendesain struktur organisasi dan mengelola budaya organisasi sehingga keduanya saling bersinergi (*good fit*).

Edgar H. Schein (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat diamati dan dianalisa melalui tiga tingkatan yang berbeda dimana tiap-tiap level atau tingkatan menunjukkan bagaimana fenomena budaya yang terjadi dapat dilihat oleh pengamat yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Artifacts*, yaitu tingkatan pertama atau bagian atas yang berupa fenomena yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika seseorang menemui organisasi dan merasa asing dengan budaya yang ada. *Artifacts* terdiri dari hal atau perilaku yang terlihat seperti produk yang dihasilkan, seragam, arsitektur, laporan keuangan, praktek rekrutmen, dan pelatihan karyawan.
- b. *Espoused Beliefs and Value*, yaitu tingkatan kedua yang terdiri dari strategi, tujuan dan filosofi. Pada tingkatan ini dibutuhkan pemimpin yang dapat diandalkan dalam mengelola permasalahan, menanamkan keyakinan, dan

nilai-nilai yang penting bagi organisasi kepada seluruh anggotanya dalam mengatasi masalah dan menciptakan solusi secara bersama-sama.

- c. *Underlying Assumptions*, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2011), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi yang dibentuk dan dikembangkan oleh orang-orang didalam organisasi. Lebih lanjut, Robbins dan Judge dalam bukunya *Organizational Behavior* mengemukakan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Innovation and risk taking*, yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan
- b. *Attention to detail*, yaitu organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. *Outcome orientation*, yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

- d. *People orientation*, yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. *Team orientation*, yaitu kegiatan kerja diorganisasikan dalam bentuk tim-tim dan tidak hanya pada individu individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness*, yaitu orang-orang dalam organisasi bersifat agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability*, yaitu kegiatan organisasi mengelola stabilitas organisasi sebagai suatu kontras dari pertumbuhan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan norma yang ada dalam organisasi yang di dipengaruhi oleh faktor-faktor penentu sehingga menciptakan keunikan atau pembeda yang dianut secara bersama-sama dan menjadi perekat bagi semua orang didalam organisasi.

### **2.1.2. Motivasi**

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Newstorm, 2011). Robert Heller (dalam Wibowo, 2015), mengemukakan bahwa Motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaann, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Motivasi merupakan kegiatan menciptakan efek, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami perilaku orang-orang disekitarnya agar dapat memberikan pengaruh positif untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2002). Robbins dan Judge (2011), mengemukakan bahwa motivasi adalah proses yang dilakukan untuk mencapai intensitas, memberikan bimbingan, dan usaha yang tekun dalam mencapai suatu tujuan. Berikut adalah beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya:

### **1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Maslow (dalam Sukanto, 1982), menerangkan konsep hirarki motivasi yang terbagi menjadi:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, perumahan, tidur, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan kerja.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.

e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk menggunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Maslow membagi hirarki kebutuhan sesuai tingkatannya masing-masing yang dimulai dari tingkatan terendah yaitu kebutuhan dasar (*basic needs*), kemudian kebutuhan psikologis (*psychological needs*) sampai tingkatan tertinggi yaitu kebutuhan pemenuhan diri sendiri (*self-fulfillment needs*) seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow**

**Sumber: Robbins dan Judge (2011)**

## 2. Teori Kebutuhan McClland

Teori kebutuhan McClland (dalam Robbins dan Judge, 2011) dikemukakan oleh David McClland dimana teori ini menekankan pada tiga jenis kebutuhan diantaranya:

### a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk melampaui, untuk mencapai standar yang ada. Individu dengan dorongan ini mengharapkan mencapai sasaran dan menaiki tangga keberhasilan. Karakteristik pekerja yang berorientasi pada prestasi, antara lain mereka bekerja lebih keras apabila merasa akan menerima penghargaan pribadi atas usahanya, apabila resiko kegagalannya hanya sedang dan apabila mereka menerima umpan balik terhadap kinerja masa lalunya (Wibowo, 2015)

### b. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah dorongan untuk dapat mempengaruhi orang lain. Orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil resiko dengan melakukannya. Apabila kekuasaan telah diperoleh, mungkin akan dipergunakan secara konstruktif atau destruktif (Wibowo, 2015).

### c. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi, adalah keinginan terhadap hubungan yang baik atas dasar sosial dengan rekan kerja. Orang dengan motivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dilengkapi dengan sikap dan kerja sama yang



menyenangkan. Mereka cenderung melingkupi diri dengan teman dan orang yang dapat berhubungan. Mereka mendapat kepuasan diri berada disekitar temannya dan menginginkan kebebasan kerja untuk mengembangkan hubungan tersebut (Wibowo, 2015).

Motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang termotivasi oleh kekuatan yang berbeda. Dalam pekerjaan, baik pribadi maupun atasan perlu mempengaruhi motivasi agar dapat selaras dengan kebutuhan organisasi. Dalam motivasi terdapat pendekatan motivasi berupa *Organizational Justice*. *Organizational justice* merupakan persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur ditempat kerja, terdiri dari: *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice* (Robbins dan Judge, 2011).

- a. *Distributive Justice*, menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Dalam *distributive justice*, terdapat tiga prinsip yaitu: (a) adanya keyakinan bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama, (b) kelompok dengan kebutuhan yang besar harus menerima hasil yang lebih besar dibandingkan kelompok yang memiliki kebutuhan rendah, dan (c) setiap orang harus mendapatkan hasil yang proporsional sesuai dengan kontribusinya. Jika terjadi ketidakadilan maka akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan karena ketidakadilan membangkitkan emosi negatif yang merugikan.

- b. *Procedural Justice*, merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang digunakan dalam menentukan distribusi sumber daya. Keadilan procedural akan meningkat ketika pengambilan keputusan dirasa tidak bias, didasarkan pada diskusi dengan pihak terkait, dan diperkuat dengan informasi yang lengkap dan akurat. Sebaliknya akan terjadi pelemahan keadilan procedural jika anggota merasa ada keputusan yang dibuat dengan tidak jujur dan tidak diikuti oleh penjelasan yang baik dari pihak pengambil keputusan.
- c. *Interactional Justice*, merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana anggota organisasi merasa diprelakukan dengan adil, diperhatikan dan dihormati. Persepsi atas ketidakadilan lebih dekat dengan hubungan antara atasan dan bawahan.

Menurut Hasibuan (2006), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang terbagi menjadi dua metode motivasi yaitu :

- a. Motivasi Langsung, yaitu motivasi (*materiil & nonmaterial*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi Tidak Langsung, yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya mesin yang baik, ruangan kerja yang terang, suasana kerja,

penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Lebih lanjut, Widodo (2015) menjelaskan tentang empat teori pendorong motivasi (*four-drive theory*) yang berkaitan dengan bagaimana seseorang terdorong dan termotivasi secara emosi dan rasionalitas sebagai berikut:

- a. Dorongan untuk memperoleh, merupakan sikap tidak pernah puas dimana setiap manusia memiliki motivasi untuk mendapat penghargaan dan mencapai posisi yang lebih tinggi. dorongan untuk mencari, mengambil, mengawasi, memelihara objek, dan pengalaman personal.
- b. Dorongan untuk terikat, merupakan dorongan untuk bekerja sama membentuk hubungan sosial dan mengembangkan komitmen saling memperhatikan dengan orang lain.
- c. Dorongan untuk belajar, merupakan dorongan untuk memuaskan keingintahuan, memahami diri, dan lingkungan sekitar sehingga terhindar dari rasa bosan dan jenuh dengan informasi lama.
- d. Dorongan untuk bertahan, merupakan dorongan untuk melindungi diri secara fisik dan sosial termasuk dorongan untuk mempertahankan hubungan, akuisisi, dan sistem keyakinan.

Dari penjelasan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan oleh dan bagi seseorang untuk dapat melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki sehingga tercapai kewajiban dan terpenuhi kebutuhannya.

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

Locke (1976), mengemukakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada kecocokan antara apa yang diharapkan dan diinginkan dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Robbins dan Judge (2011), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap tingkat *turnover* jika dibandingkan dengan hubungan kepuasan kerja terhadap tingkat absensi. Alasan ini dikarenakan karyawan yang tidak puas dan merasa pekerjaannya tidak lagi menarik akan cenderung pergi untuk mencari pekerjaan ditempat baru yang lebih menarik.

Krietner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2015), mengemukakan pandangannya mengenai unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja diantaranya:

- a. Pemenuhan kebutuhan. Kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b. Ketidaksesuaian. Kepuasan adalah sebagai hasil dari pencapaian harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaan dengan apa yang sebenarnya diterima, seperti bayaran yang baik dan peluang promosi.

- c. Pencapaian nilai. Kepuasan merupakan hasil persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.
- d. Keadilan. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa jujur pekerja diperlakukan di pekerjaan. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relatif terhadap masukan lebih menyenangkan dibandingkan dengan hasil atau masukan signifikan lain.
- e. Komponen watak atau genetik. Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal dan watak genetik. Karenanya dapat terjadi beberapa rekan kerja tampak puas dengan berbagai variasi situasi kerja, sedang lainnya kelihatan selalu tidak puas.

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (dalam Wibowo, 2011), kepuasan kerja terdiri dari beberapa kategori yaitu:

- a. *Pay Stisfaction*, mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang berhak mereka dapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup dengan kebutuhan mereka serta didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima
- b. *Promotion Satisfaction*, mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasarkan pada kemampuan.

- c. *Supervision Satisfaction*, mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan, dan komunikator yang baik dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak.
- d. *Coworker Satisfaction*, mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.
- e. *Satisfaction with the Work itself*, mencerminkan perasaan pekerja terhadap tugas pekerjaan mereka sebenarnya. Termasuk apabila tugasnya menarik, menantang, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan daripada sifat pekerjaan yang membosankan.
- f. *Altruism*, merupakan sifat suka membantu orang lain yang ditunjukkan dengan sikap orang yang bersedia membantu rekan sekerja ketika menghadapi banyak tugas.
- g. *Status*, menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas.
- h. *Environment*, lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kualitas kerja yang positif.

Lebih lanjut, Widodo (2015), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan *Job Descriptive Index* yang mencakup lima segi yaitu; (1) pekerjaan itu sendiri, (2) kualitas pengawasan, (3) hubungan dengan rekan sekerja, (4) peluang promosi, dan (5) bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berarti sikap atau respon karyawan terhadap harapan dan realita yang terjadi sebagai akibat dari timbal balik yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang dilakukan. Realita yang diterima karyawan akan mempengaruhi aspek-aspek dalam pekerjaan karyawan terhadap organisasi ditempat karyawan tersebut bekerja.

## **2.2. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam terciptanya efisiensi dan efektifitas dilingkungan bisnis organisasi. Pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi muncul akibat dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya ketidakpuasan kerja seperti rendahnya loyalitas, meningkatnya absensi dan menurunnya produktifitas kerja. Spector (1997) mengemukakan bahwa terdapat tiga hal penting dalam kepuasan kerja. Pertama, organisasi perlu didasari oleh nilai-nilai kemanusiaan dimana dalam lingkungan kerja, organisasi harus memperlakukan karyawannya dengan adil dan rasa hormat. Kedua, perilaku karyawan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri yang akan mempengaruhi kinerja dan kelancaran aktivitas organisasi. Ketiga, kepuasan kerja merupakan salah satu indikator dari kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja akan membawa dampak baik bagi organisasi, sedangkan ketidakpuasan kerja akan berdampak buruk bagi organisasi. Adapun pengaruh budaya dan motivasi terhadap kepuasan kerja dijelaskan oleh beberapa teori dan hasil penelitian sebagai berikut:

Budaya Organisasi memiliki peranan penting bagi terciptanya kepuasan kerja dimana hubungan antara kepuasan kerja dengan budaya organisasi dikemukakan oleh Zamutto dan Krakower (1991), yang menyatakan bahwa manajemen organisasi dengan budaya yang positif mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawannya. Organisasi dengan budaya yang inovatif memiliki hubungan yang sangat erat dengan pencapaian personal. Karyawan yang merasa mereka berada dilingkungan kerja yang dinamis akan cenderung lebih puas dengan tugas dan pekerjaannya (Belias dan Koustelios, 2014). Harris dan Mossholder (1996) mengemukakan bahwa budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi, moral, dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, Sebuah Studi yang dilakukan oleh Sabri, Ilyas dan Amjad (2011) mengenai budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pengajar di universitas Lahore dengan menggunakan dua bentuk budaya organisasi yaitu; budaya organisasi berkaitan dengan manajer (*related to managers*) dan budaya organisasi berkaitan dengan karyawan (*related to employees*) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan manajer memiliki dampak yang positif dan signifikan, namun hasil yang lebih kuat dan lebih signifikan berasal dari budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan. Data dan penjelasan diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya dibangun dan dikembangkan semata-mata untuk mengontrol orang-orang didalam organisasi, namun penting juga bagi pihak manajemen selaku pembuat



kebijakan dan pengambil keputusan untuk menjalankan perannya dalam membuat kebijakan yang baik dan dapat mendukung semua pihak terutama tenaga kerjanya.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dimana budaya organisasi yang positif, dinamis, dan memperhatikan kebutuhan orang-orang dalam organisasi akan meningkatkan pencapaian dan kepuasan kerja.

Adapun pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dijelaskan menurut teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Robbins dan Judge, 2011), motivasi memiliki faktor-faktor intrinsik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya yaitu; kenaikan pangkat, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian. Sedangkan faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstrinsik seperti; pengawas, gaji, peraturan, dan kondisi pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Prabu,2005) mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dimana motivasi intrinsik dan motivasi yang efektif serta efisien akan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa hasil analisis terhadap penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti dengan pembahasan yang dianggap relevan dan serupa dengan topik yang sedang dikerjakan oleh penulis:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis	Variabel	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada perusahaan jasa telekomunikasi di Pakistan (2010)	Rizwan Saleem, Azeem Mahmood, dan Asif Mahmood	a. Motivasi kerja (X) b. Kepuasan kerja (Y)	Menggunakan analisis regresi, korelasi, dan p-value.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. p-value lebih rendah dari .05 sehingga variabel yang diuji tidak menunjukkan hasil yang signifikan,</li> <li>2. nilai dari R square terlalu rendah, nilai dari beta menunjukkan hubungan positif namun tidak terlalu kuat terhadap variable teriakt dan terpisah.</li> <li>3. Kesimpulannya, karyawan cukup puas dengan pekerjaannya.</li> </ol>
2	Penilaian hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja	Bandana Nayak dan Anil Barik	a. Budaya organisasi (X) b. Kepuasan kerja (Y)	Menggunakan analisis regeresi berganda	Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja

	(studi terhadap sektor publik di india). 2013				karyawan. Terdapat hubungan positif antara variable-variabel yang diuji.
3	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya) 2010	Kartika, E. Wijaya dan Thomas, S. Kaihatu	a. Motivasi (X) b. Kepuasan kerja (Y)	Menggunakan analisis regresi sederhana	Motivasi secara signifikan mempengaruhi Kepuasan kerja dimana dari pengujian diperoleh nilai R Square sebesar 0,136 yang berarti kontribusi motivasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebesar 13,6%
4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta) 2011	Nur Octaviana	a. Budaya organisasi (X1) b. Motivasi (X2) c. Kepuasan kerja (Z) d. Kinerja (Y)	Menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM)	a. Terdapat pengaruh positif pada X1 terhadap X2 sebesar 0,499 b. Terdapat pengaruh positif pada X1 terhadap Z sebesar 0,365 c. Terdapat pengaruh positif pada X2 terhadap Z sebesar 0,325 d. Terdapat pengaruh positif pada X1 terhadap Y sebesar

					0,305 e. Terdapat pengaruh positif pada X2 terhadap Y sebesar 0,352 f. Terdapat pengaruh positif pada Z terhadap Y sebesar 0,519
5	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Andhika Graha Teknindo. 2015	Angella	a. Budaya organisasi (X1) b. komitmen organisasi (X2) c. Kepuasan kerja (Y) d. Motivasi kerja (Z)	Menggunakan metode statistik Path Analysis	1. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening

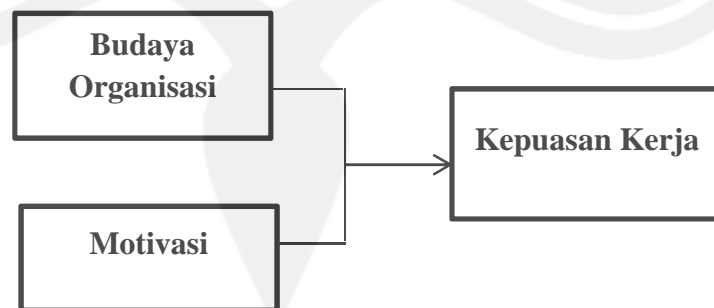
Berdasarkan informasi yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, diketahui bahwa hasil penelitian terhadap variabel-variabel yang diuji sangat variatif. Hal ini dikarenakan beberapa faktor seperti tempat penelitian, waktu

penelitian dilakukan, serta keterbatasan yang dimiliki peneliti sehingga hasil penelitian menjadi unik dan berbeda.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah konsep mengenai bagaimana landasan teori dan suatu model penelitian saling berhubungan secara logis dengan berbagai informasi yang diperoleh dari peneliti terdahulu mengenai permasalahan yang ada (Sekaran dan Bougie, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizwan Saleem, Azeem Mahmood dan Asif Mahmood (2010), Bandana Nayak dan Anil Barik (2013), Kartika dan Kaihatu (2010), Nur Octaviana (2011), dan Angella (2015) berkaitan dengan beberapa variabel penelitian yang juga digunakan oleh penulis dalam menentukan topik penelitian. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Kerangka penelitian**

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja  
Karyawan Supermarket Luwes Nusukan di kota Surakarta.**

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, (Kuncoro, 2009). Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan pada latar belakang serta landasan teori, maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini dengan penjelasan sebagai berikut:

Budaya organisasi berperan terhadap terciptanya iklim organisasi. Iklim organisasi merujuk kepada sekumpulan persepsi mengenai organisasi dan lingkungan kerja yang dianut atau dirasakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2011). Sebagai aspek budaya organisasi, banyak penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap terciptanya kepuasan kerja, keterlibatan, komitmen, dan motivasi bagi individu-individu didalam organisasi. Iklim organisasi yang positif juga dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan konsumen dan kinerja finansial organisasi.

Sebuah tуди empiris yang dilakukan (Soedjono, 2005) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel dimana nilai probabilitas error yang diperoleh lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dan nilai loading sebesar 0,784. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

dan positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai inovasi, perhatian terhadap detail, tim, hasil-individu, agresifitas dan stabilitas dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut lagi, penelitian yang dilakukan oleh (Ariyani, 2012) mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel bebas dan terikat dimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas error yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dan nilai loading sebesar 0,739. Sedangkan pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas error yang juga lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dengan nilai loading sebesar 0.781.

Handoko (2002), menyatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja dimana motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku dengan tujuan untuk mencapai kepuasan dirinya. Robbins dan Judge (2011), menjelaskan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai faktor penentu utama OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Menurut Herzberg (1966), berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya

menjadi dua faktor yaitu: (a) faktor intrinsik atau faktor motivasi, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: pencapaian, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab dan kenaikan pangkat; dan (b) faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: peraturan perusahaan, administrasi, supervisi teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi pekerjaan, jaminan dan status.

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi karena karyawan merupakan salah satu faktor penggerak aktivitas organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari tindakan yang dilakukan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, motivasi merupakan faktor yang menjadi pendorong karyawan dalam memperoleh kepuasan kerja karena dengan motivasi yang tinggi karyawan akan bekerja lebih produktif.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa pada penelitian ini adalah:

H: Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.