

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR TEORETIS**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Lingkungan Kerja**

###### **2.1.1.1. Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yaitu keadaan tempat atau ruangan mempengaruhi karyawan secara langsung dan tidak langsung untuk melakukan pekerjaannya atau kegiatan untuk mewujudkan tujuan/sasaran (Sudaryo dkk, 2018). Definisi lain lingkungan kerja adalah semua kegiatan kerja dan sarana prasarana yang ada di seputar karyawan yang menjalankan pekerjaan yang bisa memengaruhi prestasi kerja (Sutrisno, 2019). Lingkungan kerja adalah aspek terpenting dalam mewujudkan kepuasan karyawan, sebab terkait dengan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan kegiatan sehari-hari. Lingkungan kerja mencakup tempat kerja yang nyaman dan tenang, tingkat kelembapan, cahaya dan suhu, area yang luas, dan bersih, serta ruangan kantor yang tertata dengan baik (Pella, 2020).

Menurut Sunyoto (2015) lingkungan kerja merupakan sesuatu yang terdapat disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya saat menjalankan tugas yang di emban. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan dari alat perkakas serta bahan yang akan dihadapi. Lingkungan kerja sekitarnya dimana seseorang dalam bekerja, metode kerjanya dan pengaturan kerja yang baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yaitu kondisi

disekitar karyawan yang mampu mempengaruhi dirinya ketika menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya di perusahaan.

Menurut Nitisemito (2019) berpendapat lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat di harapkan selesai lebih cepat dan baik. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Mangkunegara (2017) menyampaikan bahwa motif untuk berprestasi yang di tumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri jika ditunjang dengan lingkungan kerja yang baik, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dicapai. Menurut Soedarmayanti (2017) menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja terbagi atas 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja baik terhadap atasan maupun hubungan kerja dengan bawahan.

Lingkungan kerja dapat memberi pengaruh positif atau negatif pada tingkat kepuasan, motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja lebih baik di lingkungan yang tenang. Perusahaan harus mempersiapkan aspek-aspek yang membuat lingkungan kerja yang baik yang merangsang karyawan agar memiliki keterlibatan dalam pekerjaan dan memuaskannya. Lingkungan kerja

yang baik mencakup aspek-aspek seperti proyek kerja yang menarik, jaminan sosial dan organisasi, dan rekan kerja yang saling mendukung (Pella, 2020).

Lingkungan kerja yang sehat akan membuat perasaan menjadi aman dan membuat karyawan lebih produktif. Di samping itu lingkungan kerja juga bisa memengaruhi emosi karyawan, sebab karyawan menyukai tempat kerja, karyawan tersebut akan berlama-lama berada di tempat kerja untuk menjalankan tugasnya, sehingga waktu kerja digunakan dengan baik dan percaya bahwa kinerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja antar karyawan dan hubungan kerja penyelia dan manager serta lingkungan (Sudaryo dkk, 2018).

Karyawan akan lebih terdorong dengan lingkungan kerja yang baik sebab hal-hal tersebut bisa membuat rasa aman, nyaman dan bahagia. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik bisa menyebabkan kegelisahan tentang risiko untuk kesehatan. Semakin efisien pekerjaan dilakukan, semakin produktif karyawannya (Pella, 2020).

#### **2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terjalin antar karyawan dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta lingkungan tempat bekerjanya karyawan (Sudaryo dkk, 2018). Lingkungan kerja yang sehat akan memberi rasa aman dan membuat karyawan lebih produktif serta bisa memengaruhi emosi karyawan. Oleh sebab itu, keberadaan lingkungan kerja harus memperoleh perhatian dari pihak manajemen perusahaan karena dengan

lingkungan kerja yang baik dan kondusif secara tidak langsung bisa memengaruhi efektifitas kerja dan produktivitas kerja karyawan .

Berbagai faktor bisa mempengaruhi kondusifitas lingkungan kerja. Menurut Sudaryo dkk (2018), menyatakan bahwa beberapa aspek yang mempengaruhi lingkungan kerja diantaranya :

1. Suhu

Suhu adalah tingkat atau derajat panas dan dingin sesuatu benda. Suhu merupakan variasi yang dirasakan setiap individu sangat berbeda. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan produktivitas, penting untuk karyawan untuk bekerja di lingkungan yang suhunya ditata agar berada pada kondisi kerja yang bisa diterima oleh setiap individu.

2. Kebisingan

Kebisingan adalah bunyi-bunyian yang tidak dikehendaki dari usaha atau aktivitas di area dan situasi tertentu yang bisa menyebabkan masalah bagi kesehatan manusia dan perlindungan lingkungan. Bukti dari penelitian yang baik mengindikasikan bahwa kebisingan yang terus menerus maupun yang direncanakan secara umum tidak mengakibatkan turunnya prestasi kerja, sedangkan dampak dari kebisingan yang tidak direncanakan menimbulkan dampak negatif dan mengganggu karyawan.

3. Penerangan

Penerangan adalah sesuatu benda yang bisa menerangi ruangan sekitarnya. Bekerja di ruangan yang gelap dan terang a mengakibatkan

ketegangan mata. Pencahayaan yang sesuai bisa menolong karyawan mempermudah pekerjaannya. Tingkat pencahayaan yang tepat juga bergantung pada umur karyawan. Peningkatan kinerja pada tingkat pencahayaan yang lebih tinggi yakni lebih besar pada karyawan yang tua dibandingkan karyawan yang umurnya lebih muda.

#### 4. Mutu udara

Mutu udara adalah iklim suatu wilayah mengandung berbagai faktor fisik, kimia, dan biologi yang memengaruhi kesehatan manusia, lingkungan hidup, dan ekosistem secara umum. Fakta yang tidak dapat dihindarkan bahwa menghirup polusi udara yang tercemar akan berdampak buruk bagi kesehatan manusia. Polusi udara dapat membahayakan kesehatan karyawan. Polusi udara di tempat kerja bisa mengakibatkan sakit kepala, sakit mata, kelelahan, mudah tersinggung dan depresi.

#### 5. Ukuran ruang kerja

Ukuran ruang kerja adalah ruangan yang dilengkapi peralatan kerja untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai ukuran besar kecilnya ruangan. Besar kecilnya ruang kerja berperan besar terhadap kinerja karyawan. Ruang kerja yang kecil akan menyulitkan karyawan untuk beraktivitas dan akan mengakibatkan kinerja yang buruk jika dibanding dengan karyawan dengan ruang kerja yang luas.

## 6. Pengaturan ruang kerja

Pengaturan ruang kerja adalah penataan ruang kerja serta menata perabot dan perlengkapan kantor sesuai dengan ruang yang tersedia dan tugas kerja agar karyawan dapat bekerja secara efisien. Bila ruang kerja mengacu pada jumlah ruang untuk setiap karyawan, perencanaan mengacu pada jarak antara orang dan peralatan. Tempat kerja penting sebab memegang peranan penting dalam kegiatan sosial. Orang-orang lebih cenderung bersosialisasi dengan orang-orang yang dekat secara fisik. Oleh sebab itu, tempat karyawan bekerja juga memengaruhi informasi yang ingin diketahuinya.

## 7. Privasi

Privasi yaitu kemampuan orang ataupun satu kelompok orang untuk menjaga kehidupan dan aktivitas pribadinya, atau untuk mengendalikan informasi tentang dirinya. Privasi dilindungi oleh dinding, partisi, dan penghalang fisik lainnya. Banyak karyawan memperoleh privasi tingkat tinggi dalam pekerjaannya (terutama pada posisi manajemen, di mana privasi dikaitkan dengan status). Namun, banyak juga karyawan yang menginginkan kesempatan berhubungan dan berkomunikasi sesama teman kerja yang terbatas oleh privasi. Kebutuhan akan privasi sangat kuat bagi orang banyak. Privasi yang mengurangi gangguan khususnya bisa membuat frustrasi bagi orang-orang yang melaksanakan tugas yang rumit.

### **2.1.1.3. Dimensi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki dimensi yang bisa dibagi menjadi beberapa bagian. Menurut Robbins dan Judge (2017), dimensi lingkungan kerja terdiri dari kapasitas, volatilitas dan kompleksitas.

#### **1. Kapasitas**

Kapasitas menggambarkan pada keadaan lingkungan yang bisa membantu peningkatan. Lingkungan yang kaya dan berkembang akan menyediakan lebih banyak sumber daya daripada yang dapat menopang organisasi dalam waktu yang relatif singkat.

#### **2. Volatilitas**

Volatilitas mengacu pada tingkat ketidakkonsistenan di lingkungan. Lingkungan yang penuh dinamika dengan perubahan yang tidak bisa diramalkan akan menghambat manajemen untuk memprediksi secara tepat.

#### **3. Kompleksitas**

Kompleksitas menggambarkan tingkat pemisahan dan fokus dari lingkungan. Lingkungan diidentifikasi oleh keragaman dan dispersi sebagai industri yang kompleks dan beragam, dengan banyak pesaing.

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik adalah seluruh keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja serta dapat mempengaruhi karyawan baik secara

langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang secara langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan lain sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau juga lingkungan umum dapat disebut dengan lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur ruangan, kelembaban ruangan, sirkulasi udara, sistem pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, aroma tidak sedap warna dan lain-lain sebagainya.

2. Lingkungan kerja non fisik yaitu seluruh keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja atau juga dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan. Perusahaan harusnya dapat menjadi cerminan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang belum memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang harusnyanya dapat diciptakan yaitu suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik serta pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik antara lain sebagai berikut:



a. Faktor lingkungan sosial

Lingkungan sosial yang sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu latar belakang keluarga dimana antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain sebagainya.

b. Faktor status sosial

Semakin tinggi pangkat atau jabatan seseorang, semakin tinggi juga tanggung jawab, kewenangan serta keleluasaan dalam tiap mengambil keputusan.

c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja yang sudah ada dalam perusahaan yaitu hubungan kerja antar karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

d. Faktor sistem informasi

Hubungan kerja bisa berjalan dengan baik jika terdapat komunikasi yang baik antara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan, maka anggota perusahaan akan dapat berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain serta dapat menghilangkan perselisihan atau salah faham.

#### **2.1.1.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara maksimal, sehat, aman serta nyaman sehingga

dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan. Berikut ini beberapa indikator lingkungan kerja yang dapat diuraikan oleh Mangkunegara (2017), yaitu:

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Cahaya lampu sangatlah besar manfaatnya bagi karyawan untuk mendapat keselamatan serta kelancaran kerja, karena jika cahaya lampu tidak memadai akan berpengaruh langsung terhadap keterampilan karyawan ketika melaksanakan tugas banyak sekali mengalami kesalahan yang pada akhirnya proses produksinya kurang efisien sehingga tujuan perusahaan susah untuk dicapai.

2. Temperatur atau suhu udara di tempat kerja

Setiap anggota badan manusia mempunyai temperatur yang berbeda-beda. Manusia selalu mempertahankan temperatur tubuhnya dalam keadaan normal. Dengan suatu sistem tubuh yang normal sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar anggota tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut terdapat batasannya. Manusia dapat menyesuaikan diri dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20 derajat untuk kondisi panas dan 35 derajat untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban merupakan banyaknya air yang terkandung pada udara disekitar, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini

berhubungan langsung atau dipengaruhi oleh temperatur udara. Jika keadaan dengan temperatur udara sangat panas serta kelembaban tinggi, maka akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar karena sistem kekebalan tubuh. Selain itu, semakin cepat denyut jantung diakibatkan oleh aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen dan juga tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara disekitar dapat dikatakan kotor jika kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang serta telah bercampur dengan gas atau aroma yang berbahaya untuk kesehatan tubuh. Oksigen merupakan gas yang sangat dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidupnya yaitu proses metabolisme dalam tubuh. Dengan tercukupinya kadar oksigen di sekitar tempat bekerja, maka akan memberi kesejukan serta kesegaran pada jasmani, sumber utamanya yaitu tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman merupakan penghasil oksigen yang sangat dibutuhkan oleh manusia. Dengan terciptanya udara sejuk dan segar selama bekerja akan dapat membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat kelelahan setelah bekerja seharian.

#### 5. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan yaitu suatu bunyi yang tidak dapat dihindaki oleh indera pendengaran atau telinga, karena jika dalam kurun waktu yang panjang,

bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan saat bekerja, merusak indera pendengaran serta dapat menimbulkan kesalahan ketika berkomunikasi. Bahkan menurut penelitian, kebisingan serius mampu menyebabkan kematian. Kriteria pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindari agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan waktu yang efisien.

#### 6. Hubungan Karyawan

Dalam hubungan karyawan terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan juga hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu dapat motivasi diperoleh seorang karyawan yang datang dari rekan kerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi jika hubungan karyawan dengan rekan kerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga sebaliknya, jika hubungan antara mereka tidak harmonis, maka dapat mengakibatkan kurang atau tidak adanya motivasi dalam diri karyawan yang bekerja.

#### 7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi disini hubungannya dengan tata warna yang baik karena dekorasi tidak serta merta berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja, tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lain sebagainya untuk bekerja.

#### 8. Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu serta tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja dengan giat. Oleh karena itu, instrument atau lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

#### 9. Keamanan di tempat kerja

Keamanan berguna untuk menjaga tempat serta kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman dan nyaman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan ketika bekerja. Oleh karena itu, faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamananan atau yang biasa disingkat dengan SATPAM.

Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua jenis yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

1) Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

2) Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

3) Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

4) Tersedianya sarana angkutan

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

### 1. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

### 2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

### 3. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang sudah ada sejak lama dan digunakan di tempat kerja sebagai upaya memajukan kualitas kerja karyawan dan manajer (Fahmi, 2018). Deskripsi lain budaya organisasi merupakan seperangkat interpretasi dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh semua anggota

organisasi, atau mewakili pemahaman umum, yang menentukan bagaimana anggota berperilaku dan melakukan tindakan. (Hery, 2018). Uraian lain budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang menjadikan perbedaan antar suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017). Pengertian lain budaya organisasi adalah sistem sistem nilai yang sama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi (Sudaryo dkk, 2018). Definisi lain budaya organisasi adalah nilai-nilai dan nilai dan prinsip yang diyakini dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (Suhardi, 2018).

Budaya organisasi biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi kembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila kemudian hal itu terlihat jelas dalam perilaku individu dan kelompok (Sudaryo dkk, 2018).

Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, serta mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku mulai tertinggi sampai terendah pada dalam organisasi.



Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi (Sudaryo dkk, 2018).

Individu yang bekerja pada organisasi akan mempersepsikan budaya organisasi berdasarkan apa yang dilihat, didengar atau dialami di dalam organisasi tersebut. Meskipun tiap individu mempunyai latar belakang yang beda atau bekerja pada tingkatan yang berlainan dari organisasi, namun mereka akan cenderung menggambarkan budaya yang ada di organisasi tersebut dengan istilah yang sama (aspek bersama). Budaya organisasi juga terkait dengan bagaimana para anggota organisasi mempersepsikan organisasi tersebut, bukan terkait dengan penilaian apakah menyukainya atau tidak budaya tersebut (Hery, 2018).

Suatu budaya mempunyai aturan dan batasan yang menentukan cara anggota berperilaku satu dengan lainnya maupun terhadap orang lain yang ada di luar organisasi. Budaya organisasi juga mempengaruhi apa yang dapat dan harus dilakukan oleh karyawan, serta menentukan bagaimana mereka harus berinisiatif, mendefinisikan, menganalisis, dan memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi (Hery, 2018).

Budaya organisasi akan sangat bervariasi antara perusahaan satu dengan perusahaan lain, dalam hal apa yang dipatuhi oleh perusahaan untuk menunjukkan bagaimana keberhasilan bisa dicapai. Perbedaan budaya organisasi tidak hanya terdapat di dalam perusahaan, namun juga dapat terjadi antar bagian/unit dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah faktor yang akan

menjadi penentu seberapa baik dan efektif pencapaian tujuan. Tetapi, tidak semua budaya organisasi perlu dipertahankan, terkadang budaya organisasi perlu diubah sejalan dengan cepatnya pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam hal ini perusahaan harus melakukan adaptasi dan perubahan terkait budaya organisasi (Suhardi, 2018).

Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain yang pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat diraih. Perbedaan budaya organisasi tidak saja terjadi antar perusahaan, akan tetapi dapat juga antar departemen/bagian di sebuah perusahaan. Budaya organisasi merupakan faktor yang akan menentukan bagaimana tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Namun, tidak semua budaya organisasi harus dipertahankan, adakalanya budaya organisasi itu justru harus dirubah dengan seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan perubahan yang terkait dengan budaya organisasinya (Suhardi, 2018).

#### **2.1.2.2 Teori Budaya Organisasi**

Teori-teori Utama dalam Budaya Organisasi menurut Edgar Schein dan Geert Hofstede. Keduanya telah mengembangkan teori dan konsep yang mendasar dalam memahami budaya organisasi, serta menyediakan kerangka kerja yang bermanfaat bagi para praktisi organisasi dalam mengelola budaya organisasi. Edgar Schein, seorang profesor di MIT, merupakan salah satu tokoh utama dalam

studi budaya organisasi. Kontribusi terbesarnya terletak pada pengembangan model "Ketiga Nilai Dasar" yang merangkum berbagai aspek budaya organisasi. Model ini mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi: artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak adalah hal-hal yang tampak secara fisik dalam organisasi, seperti simbol, ritus, dan struktur formal. Nilai adalah keyakinan dan prinsip yang dipegang oleh anggota organisasi, yang seringkali tidak ditulis tetapi dipegang secara kolektif. Sedangkan asumsi dasar adalah prinsip-prinsip yang dianggap sebagai kebenaran yang tidak disadari oleh anggota organisasi, dan menjadi dasar dari nilai-nilai tersebut. (Purwati et al., 2021).

Edgar Schein juga memperkenalkan konsep subkultur dan budaya dominan. Subkultur adalah kelompok-kelompok kecil dalam organisasi yang memiliki nilai-nilai dan norma-norma yang berbeda dari budaya dominan. Schein menekankan bahwa pengakuan terhadap keberagaman subkultur dalam sebuah organisasi dapat membantu para pemimpin organisasi dalam mengelola konflik dan meningkatkan kolaborasi di antara anggota organisasi. Sementara itu, Geert Hofstede, seorang ahli dalam bidang psikologi sosial dan antropologi, terkenal dengan konsep dimensi budaya yang dikembangkannya. Melalui penelitiannya yang dilakukan di IBM pada tahun 1970-an, Hofstede mengidentifikasi empat dimensi budaya yang berbeda di antara berbagai negara: kejelasan hierarki, individualisme versus kolektivisme, jarak kekuasaan, dan ketahanan terhadap ketidakpastian. Dimensi-dimensi ini memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana budaya nasional dapat memengaruhi perilaku individu dalam konteks

kerja dan organisasi. Dimensi pertama, kejelasan hierarki, menggambarkan sejauh mana sebuah masyarakat menerima ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan dan status. Dimensi kedua, individualisme versus kolektivisme, merujuk pada sejauh mana individu dalam masyarakat lebih cenderung untuk bertindak secara independen atau sebagai bagian dari kelompok. Dimensi ketiga, jarak kekuasaan, menggambarkan sejauh mana masyarakat menerima ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan dan status. Sedangkan dimensi terakhir, ketahanan terhadap ketidakpastian, menggambarkan sejauh mana masyarakat merasa nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas (Purwati et al., 2021)

Hofstede kemudian menambahkan dimensi kelima, yaitu orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek, yang menggambarkan sejauh mana masyarakat memiliki orientasi jangka waktu yang panjang dalam perencanaan dan pencapaian tujuan. Dimensi ini memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana nilai-nilai tradisional dan orientasi waktu dapat memengaruhi budaya organisasi dalam berbagai konteks global. Model dan konsep yang dikembangkan oleh Edgar Schein dan Geert Hofstede telah menjadi landasan penting dalam memahami budaya organisasi secara lebih dalam dan luas. Para praktisi organisasi dapat menggunakan kerangka kerja yang mereka kembangkan untuk menganalisis dan mengelola budaya organisasi dalam berbagai konteks, baik dalam skala nasional maupun internasional. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi, diharapkan para pemimpin organisasi dapat merancang strategi

yang lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan mengelola perubahan budaya yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

Geert Hofstede, dengan penelitiannya yang mendalam pada IBM di berbagai negara, menawarkan perspektif yang lebih makro tentang bagaimana budaya nasional memengaruhi budaya organisasi. Hofstede mengidentifikasi enam dimensi budaya yang sangat berpengaruh: jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme vs kolektivisme (*individualism vs collectivism*), maskulinitas vs feminitas (*masculinity vs femininity*), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), orientasi jangka panjang vs jangka pendek (*long-term vs short-term orientation*), dan pemanjaan vs pengekangan (*indulgence vs restraint*). Dimensi jarak kekuasaan menggambarkan sejauh mana anggota organisasi yang kurang berkuasa menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Negara dengan jarak kekuasaan tinggi, seperti Malaysia, cenderung memiliki struktur organisasi yang hierarkis dengan perbedaan status yang jelas antara tingkat manajemen (Fathurrochman, 2021). Sebaliknya, negara dengan jarak kekuasaan rendah, seperti Denmark, cenderung memiliki struktur yang lebih datar dan pendekatan yang lebih egaliter

Dimensi individualisme vs kolektivisme menggambarkan sejauh mana individu dalam suatu budaya lebih menekankan pada kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan kelompok. Budaya individualistik, seperti Amerika Serikat, cenderung menekankan kemandirian, inisiatif pribadi, dan pencapaian individu. Sementara itu, budaya kolektivistik, seperti Jepang, lebih menekankan

harmoni kelompok, kerjasama, dan loyalitas kepada kelompok. Dimensi maskulinitas vs feminitas menggambarkan sejauh mana nilai-nilai maskulin seperti pencapaian, kompetisi, dan materialisme diutamakan dibandingkan nilai-nilai feminin seperti kualitas hidup, hubungan, dan kepedulian. Negara dengan nilai maskulinitas tinggi, seperti Jepang, cenderung memiliki lingkungan kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil. Sebaliknya, negara dengan nilai feminitas tinggi, seperti Swedia, cenderung menekankan keseimbangan kerja-hidup dan kesejahteraan karyawan

Dimensi penghindaran ketidakpastian menggambarkan sejauh mana anggota suatu budaya merasa nyaman atau tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas (Fathurrochman, 2021). Budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi, seperti Yunani, cenderung memiliki aturan dan regulasi yang ketat untuk mengurangi ketidakpastian. Sebaliknya, budaya dengan penghindaran ketidakpastian rendah, seperti Singapura, lebih toleran terhadap risiko dan inovasi. Dimensi orientasi jangka panjang vs jangka pendek menggambarkan sejauh mana budaya memprioritaskan perencanaan jangka panjang dan ketekunan dibandingkan pencapaian jangka pendek dan pemeliharaan tradisi. Budaya dengan orientasi jangka panjang tinggi, seperti China, cenderung menekankan ketekunan, tabungan, dan adaptasi terhadap perubahan. Sementara itu, budaya dengan orientasi jangka pendek tinggi, seperti Amerika Serikat, lebih fokus pada hasil jangka pendek dan penghormatan terhadap tradisi (Fathurrochman, 2021)

Dimensi pemanjaan vs pengekanan menggambarkan sejauh mana suatu budaya memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk memenuhi keinginan dan menikmati hidup. Budaya dengan tingkat pemanjaan tinggi, seperti Meksiko, cenderung lebih santai dan permisif, sementara budaya dengan pengekanan tinggi, seperti Rusia, cenderung lebih disiplin dan mengendalikan diri. Dengan memahami dimensi-dimensi budaya yang diperkenalkan oleh Hofstede, para pemimpin organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola keragaman budaya dalam tim mereka dan merancang struktur serta kebijakan yang sesuai dengan konteks budaya tempat mereka beroperasi. Kombinasi dari model yang dikembangkan oleh Schein dan Hofstede memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami budaya organisasi dari berbagai perspektif. Schein menawarkan pemahaman mendalam tentang bagaimana budaya terbentuk dan dipertahankan dalam organisasi, sementara Hofstede memberikan wawasan tentang bagaimana perbedaan budaya nasional dapat memengaruhi perilaku organisasi. Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan ini, praktisi organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih holistik untuk menciptakan dan memelihara budaya yang mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi.

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak bisa terjadi atau muncul tanpa ada sesuatu yang mempengaruhinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya (Sudaryo dkk, 2018) :

#### 1. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menanggapi kesempatan dan lingkungan dengan efektif. Lingkungan bisnis inilah yang menentukan apa yang perlu dilakukan perusahaan agar sukses.

#### 2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua orang dalam mencapai tujuan atau misi perusahaan. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota perusahaan antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam perusahaan karena ada rasa yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

#### 3. Keteladanan dan panutan

Panutan bisa berasal dari pemilik perusahaan, manajer, sekelompok perusahaan, atau individu yang sukses menetapkan nilai-nilainya. Peraturan bisa menumbuhkan idealism semangat dan tempat untuk mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam perusahaan.

#### 4. Ritual

Ritual serangkaian yang berulang atas aktivitas yang mencerminkan dan menguatkan nilai utama perusahaan, termasuk tujuan inti dan apa yang dihargai oleh masyarakat. Acara-acara ini biasanya diadakan oleh



perusahaan sebagai bagian dari pemberian pengakuan kepada anggotanya.

#### 5. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya untuk menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap komunikasi. Melalui jaringan informal, keunggulan perusahaan dapat diberitakan dari ke waktu.

#### **2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi yang pertama dari budaya adalah budaya memiliki peran untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salahsatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi yang kedua adalah menyampaikan perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Fungsi yang ke tiga adalah budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiriperorangan. Fungsi keempat adalah budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, yang merupakan budaya adalah sebagai perkat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja. Dan yang terakhir merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbingdan membentuk tingkah laki dan perilaku dari para pekerja.

Fungsi budaya menurut Robbins (2017) dibagi menjadi beberapa yaitu :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### **2.1.2.5 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Sulaksono Hari (2015) setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko.

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko

2. Memperhatikan pada hal-hal rinci

Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

3. Orientasi pada hasil

Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

6. Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

#### **2.1.2.6 Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

1. Keteraturan perilaku yang Diamati

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

## 2. Norma

Yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

## 3. Nilai Dominan

Yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

## 4. Filosofi

Yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.

## 5. Aturan

Yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.

## 6. Iklim Organisasi

Yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

### 2.1.2.7 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison (Achmad Sobirin, 2017) dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Involvement*, adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency*, Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi.
3. *Adaptability*, adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
4. *Mission Dimension*, adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Menurut pendapat lain, Robbins and Judge, (2017) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya dan terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

1. Innovation and risk taking

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Attention to detail

*Attention to detail* menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. Outcome orientation

*Outcome orientation* menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. People orientation

*People orientation* menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. Team orientation

*Team orientation* menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

6. Aggressiveness

*Aggressiveness* menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

7. Stability

*Stability* menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan berdasar harapan dan imbal balik yang diberikan oleh organisasi (Sudaryo dk, 2018). Definisi lain dari kepuasan kerja adalah tingkat perolehan karyawan dan kesepakatan terhadap berbagai faktor praktek manajemen yang dijalankan oleh organisasi, pimpinan serta bermacam kegiatan kerja dan kondisi lingkungan lain (Pella, 2020).

Menurut Afandi (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila pegawai tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu organisasi tidak akan dapat mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya. Bangun (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bermanfaat dan berpengaruh baik pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Kepuasan kerja yang semakin baik akan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas kerjanya. Demikian sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan membuat semangat kerja dan prduktivitas menurun. Dengan demikian manfaat dari kepuasan kerja ada pada sisi pegawai, yaitu perasaan menyenangkan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sedangkan tujuan kepuasan

kerja dapat dilihat dari sisi organisasi, yaitu meningkatnya produktivitas dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi

Tiap karyawan mengharapkan mendapatkan pekerjaan yang baik di tempat kerja. Kepuasan kerja sebagian besar bersifat subyektif, hal ini dikarenakan pencapaian kepuasan kerja berbeda-beda pada setiap orang. Makin banyak faktor pekerjaan yang sejalan dengan kebutuhan setiap orang, sehingga semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya (Sudaryo dkk, 2018).

Seorang karyawan yang puas akan bisa merasa apakah pekerjaan yang dilakukannya menyenangkan ataupun tidak menyenangkannya. Perbedaan sikap seseorang pada pekerjaannya menunjukkan senang atau tidak senang dalam bekerja dan memiliki harapan pada waktu mendatang. Pekerjaan yang menjadikan senang artinya pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kepada pemegang jabatan tersebut. Berlawanan dengan apa yang terjadi, ketidakpuasan akan terjadi jika pekerjaan tersebut tidak menyenangkan untuk dilakukan (Sudaryo dkk, 2018).

Tiap karyawan mengharapkan mendapatkan pekerjaan yang baik di tempat kerja. Kepuasan kerja sebagian besar bersifat subyektif, hal ini dikarenakan pencapaian kepuasan kerja berbeda-beda pada setiap orang. Makin banyak faktor pekerjaan yang sejalan dengan kebutuhan setiap orang, sehingga semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya (Sudaryo dkk, 2018).

Secara umum, kepuasan kerja adalah salah satu acuan mengenai besarnya kebahagiaan yang dirasakan karyawan pada tugas dan lingkungan kerja



dimana karyawan bekerja. Karyawan yang bahagia mampu memberikan tingkat produktivitas yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak bahagia. Karyawan yang puas dan terikat bekerja secara ikhlas dan sukarela akan melebihi aturan standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas bekerja dengan rasa terpaksa dan hasilnya minimalis (Pella, 2020).

Manajemen kepuasan karyawan juga sangat penting untuk menjaga retensi karyawan yang bagus. Begitu kepuasan karyawan turun, maka tingkat *turnover* akan naik, dan produktivitas akan turun. Maka dari itu, pengelolaan kepuasan karyawan sangatlah penting (Pella, 2020).

Kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh langsung pada rendahnya tingkat kemunduran diri karyawan. Memastikan karyawan memiliki kepuasan tinggi terhadap kariernya seharusnya menjadi prioritas utama setiap manajemen puncak, baik di perusahaan maupun pemerintahan. Manajemen pemerintahan atau perusahaan harus mengakui pentingnya prinsip di atas, meski prinsip tersebut sulit diimplementasikan ketika ekonomi sedang memburuk (Pella, 2020).

### **2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Telah banyak ahli yang mengemukakan teori mengenai kepuasan kerja. Beberapa teori mengenai kepuasan kerja dalam (E. Wibowo & Utomo, 2016) teori kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Teori Keseimbangan**

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan

tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

## 2. Teori Perbedaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

## 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

## 4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

## 5. Teori Dua Faktro dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktoe pemuotivasian.

6. Teori Pengharapan

7. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya (Syafarina, 2018).

**2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Berbagai aspek bisa memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Aspek-aspek itu memiliki peranan dalam memberi kepuasan karyawan bergantung pada tiap-tiap individu karyawan. Menurut Sutrisno (2019), aspek-aspek yang berkontribusi kepuasan kerja meliputi:

1. Peluang untuk berkembang. Pada masalah ini, jika ada peluang untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan keterampilan saat bekerja.
2. Keamanan kerja. Aspek ini dikatakan mendukung kepuasan kerja di kalangan karyawan. Kondisi keselamatan mempunyai pengaruh yang besar pada kepuasan karyawan saat bekerja.
3. Gaji sering mengakibatkan ketidakpuasan, dan orang jarang melaporkan perasaan puas dengan pekerjaan dan besarnya uang yang didapatnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan pengelolaan yang baik yaitu yang bisa menciptakan keadaan dan suasana kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Pengawasan bisa disebut pimpinan atau atasan, sebab pengendalian yang buruk bisa mengakibatkan absensi dan keluar masuknya karyawan.

6. Aspek intrinsik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan di industri memerlukan suatu keahlian. Kesulitan, kemudahan dan kebahagiaan kerja bisa meningkatkan atau menurunkan kepuasan
7. Kondisi pekerjaan. Ini termasuk lokasi, ventilasi, penerangan, kantin dan parkir yang memadai.
8. Faktor sosial pada pekerjaan. Ini adalah sikap yang sulit untuk didefinisikan namun dianggap sebagai aspek yang mendukung kepuasan atau ketidakpuasan kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang mudah antar karyawan dan manajemen sering dijadikan sebab untuk menyenangkan posisinya. Saat ini, kemauan pimpinan untuk mendengarkan, memahami, dan mempercayai ide atau pencapaian prestasi kerja karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan rasa kepuasan kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas untuk rumah sakit, cuti, pensiun, atau perumahan adalah ukuran suatu posisi dan jika bisa diisi, itu akan menarik bagi karyawan.

Menurut Afandi (2018) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang diantaranya sebagai berikut

1. Pemenuhan kebutuhan (*Needs fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

## 2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapannya.

## 3. Pencapaian nilai (*Values attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

## 4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

## 5. Budaya Organisasi (*Organization culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

### **2.1.3.4 Manfaat Kepuasan Kerja**

Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat selesai

Di samping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3. Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4. Perpindahan karyawan dapat ditingkatkan

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

#### **2.1.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja memiliki beberapa pengaruh sebagai berikut:

1. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa apa yang telah dicapai sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

3. Keluarnya pekerjaan

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termaksud mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela terhadap kritik dari luar.

### **2.1.3.6 Dimensi Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2017) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

#### **1. Pekerjaan menantang secara mental**

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal.

#### **2. Reward memadai**

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.



### 3. Kondisi kerja mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan factorfaktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

### 4. Teman pekerjaan yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Kepuasan kerja menurut Afandi (2018) adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan, dengan dengan dimensinya adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik.

2. Gaji.

Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Promosi.

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab.

5. Supervisi

Mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

#### **2.1.3.7 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan

kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Rivai (2019) indikator kepuasan kerja diukur dari:

- a) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- c) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e) Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f) Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.

- g) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

#### **2.1.4. Produktivitas Kerja**

##### **2.1.4.1. Definisi Produktivitas Kerja**

Produktivitas adalah prestasi akhir yang dihasilkan dari proses produksi (Sulistiyani dan Rosidah, 2018). Definisi lain dari produktivitas kerja yaitu kemauan seseorang untuk berbuat saat sekarang lebih baik dari sebelumnya dan berbuat lebih baik hari esok daripada sekarang (Sutrisno, 2019).

Karyawan adalah bagian penting dari aktivitas operasional organisasi, yang seharusnya diterima dan disetujui oleh manajemen. Meningkatkan produktivitas kerja kemungkinan hanya dijalankan oleh manusia. Tetapi, karyawan juga bisa menjadi sumber ketidakhematan dan tidak efisiensi melalui bermacam bentuk. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan karyawan dan salah satu syarat umum peningkatan produktivitas tenaga kerja (Sutrisno, 2019).

Iklim politik dan ekonomi saat ini mendorong para karyawan untuk menjaga kemampuan kerjanya. Dampak dari nilai-nilai tersebut bila dibanding dengan nilai lain diantaranya perasaan adil untuk kepentingan orang banyak,

partisipasi politik, kinerja karyawan telah berperan besar pada perubahan pembangunan. Upaya peningkatan produktivitas telah membuat orang merasa lebih baik, dan semangat pekerja untuk bekerja (Sulistiyani dan Rosidah, 2018).

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktubahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Kusrianto dalam Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Menurut Sinungan dalam Busro (2018), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

Beberapa konsep memadukan arti produktif dengan produksi, sehingga produktif dan produksi sulit dipahami. Produktivitas atau hasil output dinyatakan sebagai angka yang tidak terukur dan memiliki satu tingkatan. Produksi atau hasil produksi adalah hasil yang sama dengan jumlah dalam proses produksi. Secara umum, dengan meningkatkan input, maka akan menjadikan produksi yang meningkat, dan sebaliknya dengan menekan output maka akan menjadikan produksi yang menurun. Produksi yang meningkat mengacu pada peningkatan hasil yang diraih, sebaliknya, produktivitas berarti peningkatan hasil dan peningkatan cara pencapaiannya. Dengan demikian jelas perbedaan antara produksi dan produktivitas, dimana produksi tidak hanya bergantung pada peningkatan produksi, karena produksi bisa terjadi peningkat meskipun produktivitas tetap atau menurun (Sutrisno, 2019).

Produktivitas kerja dapat dilihat dalam tiga cara penting untuk mencapai produktivitas yang tinggi, yaitu:

- a. Kapasitas mengelola staf.
- b. Penghematan karyawan.
- c. Keadaan lingkungan kerja.

Ketiga faktor ini saling berkaitan dan terintegrasi ke pada metode dan bisa dihitung dengan standar relatif yang berbeda. Produktivitas seharusnya menjadikan sesuatu yang tidak bisa diabaikan pada perencanaan cara suatu bisnis, termasuk produksi, *marketing*, finansial dan sektor lain (Sutrisno, 2019).

Orang dengan pola pikir produktif dirangsang untuk selalu mengikuti perubahan, memiliki kreativitas, mengembangkan inovasi, dan berpikiran terbuka tetap tetap peka dan responsif pada masukan dan perubahan baru. Dari sisi pegawai, produktivitas karyawan yaitu hasil yang diraih pegawai dibandingkan dengan keikutsertaan pegawai pada setiap waktu (Sutrisno, 2019).

Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

#### **2.1.4.2 Teori Produktivitas**

Teori atribusi dicetuskan oleh Fritz Heider, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab dan motif perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan dari faktor internal (sifat, karakter, sikap, kemampun, usaha) ataupun eksternal (aturan, tekanan situasi atau keadaan tertentu) yang akan memberikan pengaruh perilaku individu (Kriyanto 2017). Teori atribusi ini berkaitan dengan bagaimana individu menginterpretasikan peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan pemikiran dan perilaku mereka.

Kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan dan kondisi sosial, karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal (Wiyatno, 2021). Apabila seorang karyawan melakukan tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka perusahaan harus mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena, bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan perusahaan itu berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada pada diri pribadi seseorang tersebut.

Point pentingnya adalah bahwa atribusi yang dibuat berhubungan dengan sebab terjadinya peristiwa yang memiliki keterkaitan yang penting dalam menghadapi permasalahan. J. Ravianto mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor di luar dirinya, seperti sikap, etika kerja, pendidikan, ketrampilan, disiplin, gaji, motivasi dan kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Grand teori *goal setting* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen. Menurut Robbins dan Coulter, manajemen merupakan aktivitas kerja dimana yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. *Goal setting theory* dicetuskan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori



motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak.

Konsep dasar pada *goal setting theory* adalah seseorang yang memahami tujuan apa yang diharapkan oleh organisasi untuk mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Teori ini diisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen guna mencapai tujuannya, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Foster,2019)

Bhisop dan Scot mengemukakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi atau perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan, karyawan yang berkomitmen cenderung memiliki catatan masuk kerja yang lebih baik, masa jabatan kerja yang lebih lama dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang berkomitmen. Sedangkan menurut Pambudi, komitmen bukan hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan (*do the define jobs*), melainkan mengerjakan segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi pula. Dengan penjelasan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori *goal setting* secara relevan dapat menjabarkan faktor-faktor yang bisa berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Tiap perusahaan pasti menginginkan supaya karyawannya dapat meningkatkan produktivitasnya. Produktivitas karyawan disebabkan oleh banyak aspek, baik yang berkaitan dengan pekerja itu sendiri ataupun sebab lain, seperti pendidikan, pengetahuan, kedisiplinan, moral dan etos kerja, rangsangan, makanan dan kesehatan, pendapatan, jaminan sosial, budaya, tempat kerja, lingkungan kerja, teknologi, alat produksi, manajemen dan kinerja (Sutrisno, 2019).

Banyak faktor dapat memengaruhi produktivitas kerja. Sutrisno (2019), menyatakan bahwa banyak faktor yang bisa memberikan pengaruh pada produktivitas kerja adalah:

##### **1. Pelatihan**

Pelatihan bertujuan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan praktik terbaik dalam mempergunakan perlengkapan kerja. Maka dari itu, pelatihan kerja tak hanya dibutuhkan untuk melengkapi, tetapi juga memberi keterampilan dasar. Sebab pelatihan berarti karyawan belajar untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik dan benar, dan dapat mengurangi atau menghilangkan kesalahan yang telah dijaninkannya. Produktivitas tidak meningkat dengan mengganti peralatan, tetapi dengan mengembangkan pekerja jangka panjang. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan 75% dalam produktivitas tenaga kerja dicapai melalui peningkatan pelatihan dan keterampilan untuk bekerja, kesehatan dan pembagian tugas.

## 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Kondisi mental dan fisik karyawan amat penting untuk memperoleh kepedulian bagi organisasi, karena kondisi fisik dan mental karyawan sangat terkait dengan produktivitas kerja.

## 3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara pemimpin dan bawahan akan berdampak pada operasional setiap hari. Cara yang dilakukan pemimpin senior dalam memperlakukan bawahan dan frekuensi bawahan berpartisipasi untuk penetapan tujuan. Sikap yang menjalin hubungan di antara karyawan sudah bisa mengembangkan produktivitas karyawan saat melakukan pekerjaan. Jadi, jika para pekerja dijaga dengan baik, maka para pekerja juga akan berperanserta dengan baik pada proses produksi, sehingga akan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

Menurut Anoraga dalam Busro (2018), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain : Motivasi kerja karyawan, Pendidikan, Disiplin kerja, Keterampilan, Sikap etika kerja, Kemampuan kerja sama, Gizi dan Kesehatan, Tingkat penghasilan, Lingkungan kerja dan iklim kerja, Kecanggihan teknologi yang digunakan, Faktor – faktor produksi yang memadai, Jaminan social, Manajemen dan kepemimpinan, Kesempatan berprestasi,

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain : Pendidikan, Keterampilan, Disiplin,

Sikap, Etika kerja, Motivasi, Gaji, Kesehatan, Teknologi, Manajemen, Kesempatan berprestasi.

#### **2.1.4.4 Indikator produktivitas kerja karyawan**

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan.

Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Menurut Burhanuddin Yusuf (2015) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non – formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau

menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.
4. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Menurut Sutrisno (2017), indikator produktivitas antara lain : Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi. Indikator produktivitas yang dikutip dalam bukunya Sedarmayanti (2017) dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore , Erich Fromm , tentang individu yang produktif, yaitu : Tindakannya konstruktif, Percaya pada diri sendiri, Bertanggung jawab, Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, Mempunyai pandangan ke depan, Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah – ubah, Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif dan inovatif), Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Produktivitas kerja diukur dengan indikator dari penelitian Syamriati dkk (2022) yaitu : Kemampuan, Peningkatan hasil, Semangat kerja, Mutu, Efisiensi,

#### **2.1.4.5 Faktor Penyebab Merosotnya Produktivitas**

Menurut Lumbantoruan, ( 2017), para peneliti dan pengamat masalah produktivitas menemukan beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara maju, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat nasional. Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Pemborosan sumber daya pada proses produksi maupun konsumsi.
- b. Kenaikan gaji dan upah yang tidak disertai peningkatan prestasi kerja karyawan.
- c. Kelambatan dan hambatan dalam proses produksi yang disebabkan pemogokan, kerusakan perlengkapan, kekurangan bahan baku, birokrasi, dll.
- d. Ekonomi biaya tinggi sebagai akibat dari ekspansi besar – besaran, prosedur dan administrasi yang berbelit – belit, tindak korupsi, metode kerja yang tidak efisien, dll.
- e. Rendahnya motivasi karyawan pada berbagai jenjang organisasi (kaum muda di negara maju merasa bahwa pekerjaan dalam lingkungan industri modern merendahkan martabat manusia dan tidak memberikan kepuasan kerja, karena manusia hampir disamakan dengan mesin).
- f. Berkurangnya kegiatan riset dan pengembangan yang dapat diharapkan menghasilkan penemuan – penemuan baru.

- g. Kemerosotan dalam penanaman modal yang seharusnya dapat membantu perluasan kapasitas produksi, sebagai akibat dari kondisi perekonomian dunia tak menentu.
- h. Berbagai konflik antar karyawan, antar – kelompok dalam organisasi, serta antar karyawan dan manajemen yang tidak berhasil diatasi dengan baik.

#### **2.1.4.6 Mengukur Perkembangan Produktivitas**

Menurut Lumbantoruan,( 2017), untuk mengetahui tingkat perubahan atau perkembangan produktivitas yang dialami, digunakan berbagai metode pengukuran. Pada umumnya cara pengukuran untuk masing – masing jenis industri berkaitan langsung dengan jenis masukan dan keluarannya.

Dalam industri manufaktur dapat digunakan ukuran atau standar yang nyata (*tangible*), sedang dalam industri jasa metode maupun standar yang digunakan lebih rumit dan bervariasi. Ada beberapa standar umum yang digunakan untuk industri jasa tertentu.

Pengukuran produktivitas total untuk seluruh organisasi harus melibatkan semua masukan sumber daya yang ada, yakni tenaga kerja, bahan baku, modal energi, ruang, waktu, dll. Salah satu rumusan sederhana yang biasa digunakan untuk mengukur perkembangan produktivitas total dari suatu periode ke periode lain, secara sederhana adalah :

$$\frac{\text{Perubahan dalam produktivitas}}{\text{Produktivitas tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Menurut David Bair dalam Lumbantoruan (2017), merekomendasikan serangkaian kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas metode pengukuran produktivitas, yaitu :

- a. Validitas : hasil pengukuran harus dapat menunjukkan perubahan atau perkembangan produktivitas secara akurat.
- b. Kelengkapan : semua komponen masukan dan keluaran harus diperhitungkan dalam pengukuran produktivitas.
- c. Dapat dibandingkan : metode pengukuran harus memungkinkan diadakannya perbandingan antara perubahan – perubahan yang terjadi dalam dua periode.
- d. Tepat waktu : data perubahan produktivitas sudah harus bisa diperoleh pada saat diperlukan untuk pengambilan keputusan.
- e. Efektivitas biaya : metode pengukuran dapat dinilai efektivitas biayanya bila dapat diselenggarakan tanpa mengganggu proses produksi.

#### **2.1.4.7 Upaya peningkatan produktivitas**

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2019), upaya untuk meningkatkan produktivitas, antara lain :

1. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen



mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus – menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Tambahan pula, ada ungkapan yang mengatakan bahwa satu – satunya hal yang konstan di dunia adalah perubahan. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam praktik – praktik SDM sebagai akibat diterbitkan perundang – undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Adapun perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat.

## 2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga

secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi. Jika ada organisasi yang mendapat penghargaan dalam bentuk ISO 9000, misalnya penghargaan itu diberikan bukan hanya karena keberhasilan organisasi meningkatkan mutu produknya, akan tetapi karena dinilai berhasil meningkatkan mutu semua jenis pekerjaan dan proses manajerial dalam organisasi yang bersangkutan.

### 3. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengikuti harkat dan martabat manusia, perkayaan mutu karya dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
1	Asnora (2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas	Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Beban Kerja 3. Disiplin Kerja	1. Beban Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja 2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap

	Kerja Karyawan Pada CV. Akademi Mandiri Medan	Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	Produktivitas Kerja
2	Baiti dkk (2020), Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta	Bebas : 1. Motivasi 2. Disiplin Kerja 3. Lingkungan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	1. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja 2. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
3	Damayanti dan Ismiyati (2020), Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru	Bebas : 1. Kompensasi 2. Lingkungan Kerja 3. Budaya Organisasi  Terikat : 4. Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	1. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
4	Febrian dkk (2020), Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada BCA Finance Jakarta Barat	Bebas : 1. Motivasi 2. Lingkungan Kerja  Terikat : 3. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	1. Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja 2. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
5	Pratama dkk (2020), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Jakarta Timur	Bebas : 1. Disiplin Kerja 2. Budaya Kerja  Terikat : 3. Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	1. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
6	Haeruddin dkk (2021), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkep	Bebas : 1. Lingkungan Kerja 2. Kepemimpinan  Intervening : 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Analisis Jalur	1. Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
7	Kurniawan dan Cahyaningtyas (2021), Peningkatan Produktivitas: Peran	Bebas : 1. Kemampuan 2. Lingkungan 3. Budaya Organisasi	1. Kemampuan, Lingkungan Dan Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas 2. Budaya Organisasi tidak

	Kemampuan, Lingkungan, Dan Motivasi Pada Azzahra Moslem Wear Yogyakarta	4. Motivasi Terikat : 5. Produktivitas  Regresi Berganda	berpengaruh terhadap Produktivitas
8	Nofitasari dan Prasetyo (2021), Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada UPTD Unit Puskesmas Gombang I)	Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Lingkungan Kerja 3. Etos Kerja  Terikat : 4. Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	1. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Etos Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
9	Veronika dkk (2021), Pengaruh Budaya Organisasi Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Semangat Kerja 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	1. Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja 2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
10	Berlian dan Rafida (2022), Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan	Bebas : 1. Motivasi Kerja 2. Kompensasi 3. Lingkungan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Karyawan  Regresi Berganda	Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan
11	Dameria dan Ekawati (2022), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta	Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Lingkungan Kerja  Terikat : 3. Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
12	Fatimah (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas SDM Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Bebas : 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasi  Intervening : 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja	1. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

		Analisis Jalur	
13	Retnaningtyas dan Widodo (2022), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Jakarta	Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja  Terikat : 3. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
14	Sari dan Liliana (2022), Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan CV. Angkutan Terang Mandiri (ATM) Palembang	Bebas : 1. Lingkungan Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Karyawan  Regresi Berganda	1. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan 2. Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan
15	Setiaputri dkk (2022), Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pada Pegawai Dinas Sejarah Angkatan Darat	Bebas : 1. Iklim Komunikasi 2. Budaya Organisasi  Mediasi : 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja PLS	1. Iklim Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja 3. Iklim Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
16	Syamriati dkk (2022), Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Bebas : 1. Kepemimpinan 2. Lingkungan Kerja 3. Kompensasi  Intervening : 4. Kepuasan Kerja  Terikat : 5. Produktivitas Kerja  SEM PLS	1. Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
17	Thalibana (2022), Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	Bebas : 1. Kompensasi 2. Lingkungan Kerja 3. Stres Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
18	Widhiastuti dan Hidayati (2022),	Bebas : 1. Reward	Reward, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh

	Pengaruh Reward, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Metal Hitech Engineering Gresik	2. Kompensasi 3. Lingkungan Kerja  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	terhadap Produktivitas Kerja
19	Nurhidayah dkk (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Mamuju	Bebas : 1. Gaya Kepemimpinan 2. Disiplin Kerja 3. Budaya Organisasi  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
20	Walianggen dkk (2023), Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktifitas Kerja Pada Bank Papua Cabang Makassar	Bebas : 1. Disiplin Kerja 2. Budaya Organisasi 3. Gaya Kepemimpinan  Terikat : 4. Produktivitas Kerja  Regresi Berganda	Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

Hipotesis yaitu dugaan sementara pada tujuan penelitian yang berasal dari konsep pemikiran yang sudah dibentuk (Sujarweni, 2019). Hipotesa pada studi ini yaitu :

#### 2.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan hal yang berada di sekitar organisasi yang mampu mengubah individu maupun organisasi (Nofitasari dan Prasetyo, 2021). Tiap-tiap karyawan selalu berharap lingkungan kerja yang harmonis, positif dan mendukung. Lingkungan yang positif dapat menciptakan kebanggaan, keamanan, dan mendorong hubungan yang baik sehingga kebutuhan

karyawan bisa dipenuhi (Nofitasari dan Prasetyo, 2021). Lingkungan kerja yang baik bisa memengaruhi kapasitas pegawai dalam menjalankan tugasnya di kantor, sehingga hubungan yang baik antara rekan kerja dengan atasannya akan dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan bagi pegawai, sebab karyawan akan merasa nyaman dengan sifat pekerjaannya pada lingkungan di perusahaan (Damayanti dan Ismiyati, 2020). Lingkungan kerja bisa memengaruhi kepuasan kerja, sebab merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari karyawan untuk bekerja pada lingkungan kerja yang baik dan akses terhadap alat-alat yang dapat membantu prestasi kerja karyawan, tentunya akan membuat karyawan merasa baik dan menimbulkan perasaan puas dengan pekerjaan yang dilakukannya (Damayanti dan Ismiyati, 2020). Perusahaan harus membangun perasaan puas bagi seluruh karyawan, salah satunya dengan menyediakan fasilitas pada karyawan dengan pekerjaan yang sehat, aman dan menyenangkan, sebab kepuasan kerja bagi karyawan bisa muncul karena adanya masalah pada pekerjaan karyawan di perusahaan tempatnya bekerja tempatnya bekerja.

Hal ini sejalan dengan hasil temuan Damayanti dan Ismiyati (2020), Haeruddin dkk (2021), Nofitasari dan Prasetyo (2021), Dameria dan Ekawati (2022) serta Syamriati dkk (2022) yang memberi pernyataan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai ataupun prinsip yang telah lama ada, yang dimiliki bersama oleh anggota (karyawan) sebagai prinsip etika dalam menangani permasalahan manajemen (Pratama dkk, 2020). Adanya budaya organisasi yang baik akan bisa menimbulkan gairah, semangat dan kepuasan kerja bagi pegawainya. Budaya organisasi yang kuat dan mengakar dalam organisasi akan mampu memberi sumbangan yang berarti kepada para anggotanya dalam hal pemahaman yang lebih baik dan jelas mengenai permasalahan yang sedang dipecahkan (Damayanti dan Ismiyati, 2020). Budaya organisasi memiliki peran penting pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Bagi individu, budaya organisasi mendorong karyawan untuk lebih percaya diri terhadap organisasi dan lebih produktif. Budaya organisasi menjadi pedoman untuk seluruh anggota organisasi dalam melakukan komunikasi antar anggota. Tiap anggota organisasi akan bertindak laku sesuai dengan budaya yang sudah ada supaya dapat diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga mempersatukan pegawai, mengurangi konflik dan memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya secara efektif, sehingga bisa mempengaruhi kepuasan pegawai. Organisasi dengan budaya yang kuat akan menjadikan hasil yang lebih baik. Budaya organisasi bisa memberikan pengaruh pada perilaku individu dalam suatu organisasi, termasuk perilaku yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Nofitasari dan Prasetyo, 2021).



Hal ini sejalan dengan hasil temuan Damayanti dan Ismiyati (2020), Pratama dkk (2020), Nofitasari dan Prasetyo (2021), Dameria dan Ekawati (2022), Fatimah (2022) serta Setiaputri dkk (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>2</sub> : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana orang bekerja bersama dan memiliki tujuan untuk mewujudkan sasaran dan target organisasi (Baiti dkk, 2020). Lingkungan kerja yang baik jika para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya bisa berlangsung dengan lancar. Produktivitas karyawan bisa berkembang bila lingkungan kerja yang tersedia nyaman dan baik bagi karyawan, sebab lingkungan kerja yang baik akan bisa memberi kemudahan, kebahagiaan, keamanan dan keselamatan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Baiti dkk, 2020). Masalah lingkungan tidak boleh disepelekan oleh perusahaan. Maka dari itu, perusahaan mengusahakan untuk menjaga dan memelihara lingkungan kerja karyawan. Dalam menunjang produktivitas kerja, lingkungan kerja sangat berkaitan. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dan sehat berasal dari kesadaran diri karyawan dan manajer di perusahaan. Lingkungan kerja yang efisien dapat menaikkan produktivitas karyawan dan sebaliknya lingkungan kerja yang tidak layak bisa menurunkan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja disebut baik jika orang dapat bekerja secara efisien,

sehat, aman dan efektif. Lingkungan kerja yang kurang baik bisa memakan waktu serta tidak mendukung proses kerja yang efektif dan efisien (Baiti dkk, 2020). Perasaan nyaman di kalangan karyawan akan merangsang karyawan untuk bersemangat dan bergairah untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga memberi pengaruh pada produktivitas kerjanya ( Taliban, 2022).

Hal ini sejalan dengan hasil temuan Haeruddin dkk (2021), Syamriati dkk (2022), Thalibana (2022) serta Widhiastuti dan Hidayati (2022) yang memberi pernyataan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>3</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

#### **2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja**

Budaya organisasi merupakan nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip yang dianut dan membentuk cara hidup yang muncul pada organisasi sesuai kesepakatan yang diyakini dan dianut oleh karyawan (Retnaningtyas dan Widodo, 2022). Pada umumnya, tiap orang atau individu yang hidup dalam suatu organisasi berusaha mencari dan melakukan sesuatu yang dapat mempertemukan kepentingan semua pihak. Oleh karena itu, supaya dalam melakukan suatu tindakan tidak bertentangan dengan tingkah laku dan sikap dari orang lain, maka organisasi harus membentuk budaya yang menjadi pedoman dalam bertindak agar tidak terjadi benturan. Budaya organisasi bisa menjadi alat keunggulan kompetitif dan kepentingan yang kuat, jika budaya organisasi dapat mendukung

strategi dalam organisasi serta mampu menyikapi dan menyelesaikan permasalahan lingkungan secara tepat dan cepat (Fatimah, 2022). Budaya organisasi diyakini dapat menjadi perekat organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh sebab itu, budaya organisasi harus dibentuk supaya fleksibel, mampu beradaptasi dan mudah menerima berbagai perubahan (Asnora, 2020). Budaya organisasi merupakan landasan perilaku pegawai dalam mewujudkan tujuan dan menjadi pedoman untuk menjaga perilaku pegawai. Budaya organisasi ada pada sepanjang hidup suatu organisasi dan bisa mengubah hidup organisasi dan mengubah produktivitas organisasi tersebut (Kurniawan dan Cahyaningtyas, 2021).

Hal ini sejalan dengan hasil temuan Retnaningtyas dan Widodo (2022), Setiaputri dkk (2022), Nurhidayah dkk (2023) serta Walianggen dkk (2023) yang memberi pernyataan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>4</sub> : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan, sikap dan tanggung jawab seseorang terhadap tindakannya, baik secara umum maupun tindakannya yang menghasilkan emosi positif bagi orang tersebut (Sari dan Liliana, 2022). Kepuasan kerja merupakan bentuk kepuasan atau ketidakpuasan yang dialami karyawan. Karyawan yang puas pada pekerjaannya akan tercermin dalam keadaan emosional

karyawan tersebut. Kepuasan karyawan akan menjadikan karyawan menyenangkan pekerjaannya. Kepuasan karyawan memperoleh perhatian utama bagi perusahaan yang akan memengaruhi produktivitas perusahaan. Umumnya seseorang dalam bekerja akan merasa senang dan memiliki loyalitas yang kuat terhadap perusahaannya jika dalam bekerja mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkannya (Haeruddin dkk, 2021). Kepuasan kerja merupakan hal yang harus memperoleh perhatian dalam menaikkan produktivitas pegawai, sebab pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan berupaya semaksimal mungkin untuk mewujudkan tujuan dan tanggung jawab organisasi. Karyawan yang tidak memperoleh tingkat kepuasan kerja tidak akan mendapatkan pertumbuhan pola pikirnya. Karyawan cenderung malas bekerja. Jika karyawan memiliki sikap ini, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Manajemen memiliki tanggungjawab besar untuk menyelesaikan masalah ini. Manajemen bertanggungjawab untuk membangun lingkungan kerja yang positif, yang bisa mengarah pada peningkatan produktivitas.

Hal ini sejalan dengan hasil temuan Haeruddin dkk (2021), Veronika dkk (2021), Retnaningtyas dan Widodo (2022), Sari dan Liliana (2022), Setiaputri dkk (2022) serta Syamriati dkk (2022) yang memberi pernyataan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>5</sub> : Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

### **2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan hal yang ada di sekeliling pegawai, baik fisik maupun mental yang bisa memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Dameria dan Ekawati, 2022). Tiap-tiap karyawan selalu berharap pada lingkungan kerja yang harmonis, baik dan mendukung. Oleh sebab itu karyawan berharap tempat kerja yang sarana dan prasarananya lengkap dan baik. Lingkungan kerja yang baik bisa memberikan pengaruh pada kualitas pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya di kantor, sehingga tercipta hubungan yang baik antara rekan kerja dengan atasannya akan bisa membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan bagi pegawai, sebab akan merasa nyaman dengan sifat pekerjaannya dan lingkungan di perusahaan (Dameria dan Ekawati, 2022). Lingkungan kerja yang baik bisa memengaruhi kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya di kantor, sehingga hubungan yang baik antara rekan kerja dengan atasannya akan dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan bagi pegawai, sebab akan merasa nyaman dengan sifat pekerjaannya dan lingkungan di perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaannya (Fatimah, 2022). Perusahaan harus membangun rasa kepuasan kerja bagi seluruh karyawannya, salah satunya dengan memberikan fasilitas karyawannya untuk memiliki pekerjaan yang baik, aman dan

menyenangkan, sebab kepuasan kerja bisa timbul karena masalah dan pekerjaan yang baik di perusahaan tempat bekerjanya karyawan. Umumnya seseorang dalam bekerja akan merasakan nyaman dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya bila dalam bekerja mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkannya (Haeruddin dkk, 2021). Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga bisa menaikkan produktivitasnya (Taliban, 2022).

Hal ini sejalan dengan hasil temuan Haeruddin et al. (2021) serta Syamriati et al. (2022) yang memberi pernyataan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut:

H<sub>6</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

### **2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi adalah norma sosial dan adat istiadat yang diterima organisasi sebagai sesuatu hal yang benar dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi (Nofitasari dan Prasetyo, 2021). Budaya organisasi yang kuat dan mengakar dalam organisasi akan mampu memberi sumbangan yang berarti kepada para anggotanya dalam hal pemahaman yang lebih baik dan jelas terhadap permasalahan yang sedang dipecahkan. Budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi, termasuk rasa kepuasan kerja seseorang.

Dampak yang dirasakan diantaranya sikap dalam mengambil keputusan, pelaksanaan peran dan wewenangnya, serta kepuasan kerja yang dirasakannya. Budaya organisasi bisa tercipta ketika seluruh unit manajemen memahami visi dan tanggung jawab organisasi dan hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja karena semua unit yang ada memahami peran dan tanggung jawabnya (Damayanti dan Ismiyati, 2020). Kepuasan kerja merupakan sikap maupun psikologis positif atau negatif yang diterima karyawan terhadap pengalamannya serta uraian maupun isi pekerjaan yang dilakukan (Setiaputri dkk, 2022). Kepuasan bukanlah suatu kondisi yang ditentukan karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh aspek-aspek yang bersumber dari dalam diri karyawan ataupun dari luar. Faktor yang berperan dalam kepuasan kerja adalah pengembangan, pengakuan, tanggungjawab, selain faktor yang ada juga terdapat faktor pendukung kepuasan kerja seperti kondisi dan kemudahan kerja, kebijakan manajemen, hubungan dengan manajer dan gaji. Pada intinya, setiap perusahaan selalu berharap karyawannya untuk bekerja dengan baik guna meningkatkan keuntungan dan membantu mempercepat tercapainya tujuan organisasi lainnya (Sari dan Liliana, 2022). Peningkatan kepuasan kerja karyawan akan memperoleh hasil yang menguntungkan bagi organisasi salah satunya adalah produktivitas kerja yang meningkat (Fatimah, 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi yang baik akan bisa memuaskan pegawainya dan pegawai yang puas akan bisa mewujudkan produktivitas kerjanya.

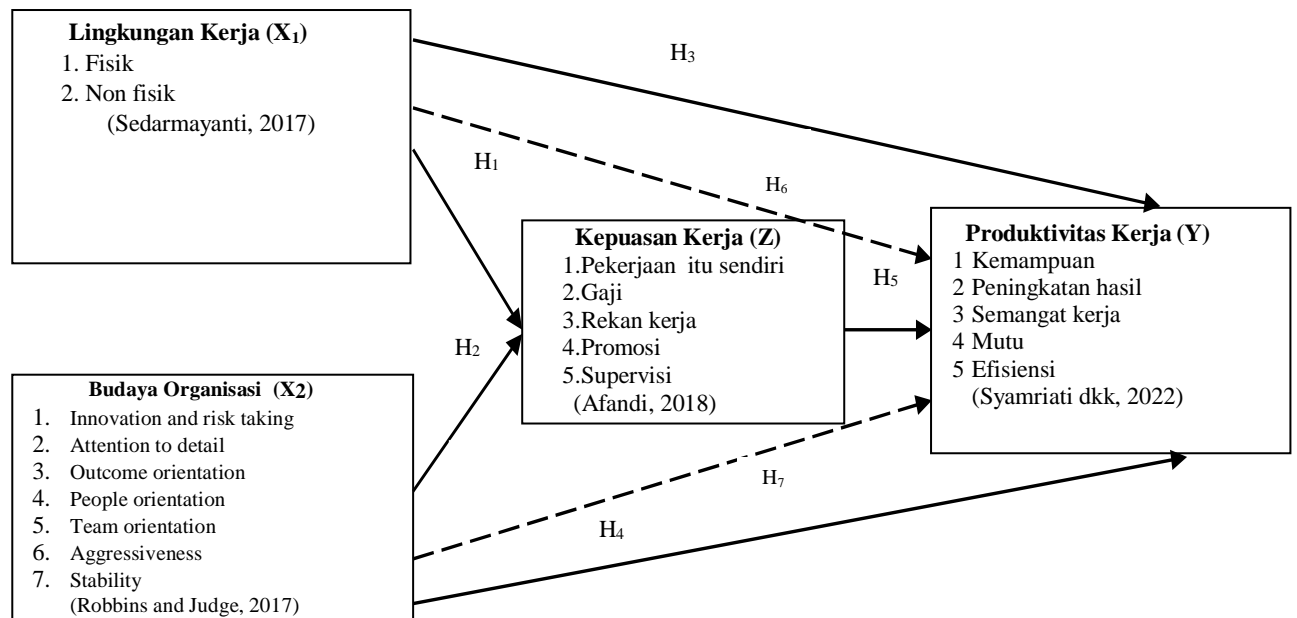
Hal ini sejalan dengan hasil temuan Setiaputri dkk (2022) yang memberi pernyataan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Berdasar penjelasan diatas, sehingga bisa dibangun hipotesis seperti berikut :

H<sub>7</sub> : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

#### **2.4. Kerangka Berpikir Teoretis**

Pada penelitian ini terdapat variabel (X1) yaitu Lingkunag Kerja kemudian di susul dengan variabel (X2) yaitu Budaya Organisasi, yang merupakan variabel bebas yang akan mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z) dan Produktivitas Kerja (Y), Kemudian pada penelitian ini juga akan membuktikan ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel Lingkungan Kerja dan Budaua Organisasi terhadap Produktivitas kerja melalui mediasi Kepiasan Kerja.





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis