

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen paling penting di berbagai lembaga ataupun perusahaan, agar sebuah lembaga atau perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya sumber daya manusia atau kualitasnya kurang baik, maka Lembaga atau perusahaan akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Untuk itu, diperlukan sebuah cara khusus dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada di lembaga atau perusahaan tersebut. Upaya pemberdayaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja lembaga atau perusahaan secara menyeluruh tersebut dikenal dengan istilah manajemen SDM (Munandar et al., 2022).

Pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat relevan. Organisasi saat ini berada di bawah tekanan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi sementara juga menjadi lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat. Mereka juga menghadapi masalah strategis yang rumit. Akibatnya, manajemen SDM menjadi semakin penting untuk mencapai tujuan perusahaan secara inovatif, efektif, dan efisien, upaya meningkatkan kinerja organisasi. SDM dianggap sebagai aset strategis yang dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif jangka panjang. Merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengelola adalah beberapa keputusan dan prosedur yang diperlukan manajemen SDM (Adiwinata et al., 2024).

MSDM adalah bidang manajemen yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi bisnis. Manajemen sumber daya manusia adalah masalah yang meliputi pengembangan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik dalam hubungan kerja maupun dalam perusahaan (N. Susanti, 2022).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja memiliki peran penting bagi perusahaan karena tingkat kinerja yang tinggi dapat menurunkan angka absensi atau kemalasan dalam bekerja. Ketika karyawan menunjukkan kinerja yang optimal, tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien. Selain itu, kinerja yang tinggi memberikan manfaat bagi organisasi, termasuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Karyawan dengan kinerja yang baik juga cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Selain itu, kinerja tinggi dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja karena karyawan yang teliti dan berhati-hati cenderung bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Rozalinda et al., 2023).

Permasalahan terkait kinerja pegawai yang muncul melibatkan aspek internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi produktivitas mereka. Sebagai contoh, terdapat beberapa pegawai yang meninggalkan kantor setelah melakukan absensi, meskipun jam kerja sudah dimulai. Evaluasi kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam mendukung pengembangan bisnis secara efektif dan efisien, terutama dengan adanya kebijakan atau perencanaan sumber daya manusia yang lebih baik dalam organisasi. Peninjauan kinerja individu juga

berkontribusi pada dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan dengan memberikan gambaran nyata mengenai kinerja pegawai. Salah satu indikator peningkatan kinerja terletak pada keberhasilan penerapan praktik kerja yang baik. (Putra & Fernos, 2023).

Kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, seperti interaksi dengan rekan maupun atasan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai penilaian, perasaan, atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya (Nurhandayani, 2022).

Kepuasan kerja memiliki peran penting bagi karyawan dan perusahaan, karena hasil kerja karyawan mencerminkan tingkat kepuasan mereka terhadap atasan dan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan perasaan tidak nyaman, menurunnya semangat kerja, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan dan kesenangan bekerja memiliki hubungan erat dengan peningkatan atau penurunan produktivitas. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat memberikan imbalan ekonomi yang lebih tinggi. Jika imbalan tersebut dirasakan adil dan sesuai dengan prestasi, maka akan meningkatkan rasa puas. Sebaliknya, apabila imbalan dianggap tidak seimbang dengan hasil kerja, akan muncul ketidakpuasan dan rasa tidak pasti. Kepuasan kerja menciptakan suasana positif yang memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung kurang bersemangat dalam bekerja, sehingga tujuan perusahaan sulit tercapai (Manda, 2020).

Kepuasan kerja bisa meningkatkan performa karyawan suatu perusahaan, kepuasan kerja yang buruk dapat mengakibatkan karyawan sering keluar masuk dan tidak bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Selain itu, pelaksanaan kegiatan-kegiatan dengan tugas pokok dan fungsi yang belum sesuai dengan harapan organisasi merupakan akibat dari kinerja karyawan yang buruk (Nurrohmat & Lestari, 2021).

Kepuasan kerja pegawai yang tinggi dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan serta keterampilan pegawai, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat bekerja secara profesional, berintegritas baik dalam kerja tim maupun individu (Fitriani et al., 2022).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang - orang untuk bekerja sama kearah berbagai tujuan yang sama- sama mereka inginkan, dengan adanya kepemimpinan yang baik akan dapat memberikan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga akan tercipta kepuasan dan meningkatkan kinerja (Yuliani et al., 2023).

Dalam setiap organisasi, selalu ada pihak yang memimpin dan yang dipimpin. Seorang pemimpin perlu menjaga hubungan baik dengan anggota yang dipimpinnya. Pemimpin juga harus mengenal dan memahami individu-individu dalam organisasinya. Selain itu, pemimpin memiliki tanggung jawab atas segala aspek yang berkaitan dengan jalannya organisasi. Jika peran kepemimpinan dijalankan dengan baik dan penuh tanggung jawab, organisasi akan berfungsi dengan optimal. Sebaliknya, apabila kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai

aturan yang berlaku, berbagai masalah dapat muncul, yang pada akhirnya dapat menghambat atau memengaruhi kinerja anggota organisasi. (Yuliana, 2022).

Kepemimpinan memiliki peran sangat penting pada struktur organisasi. Peran utama seorang atasan bukan hanya terbatas pada pelaksanaan program saja, namun meluas ke aspek yang lebih dalam, yaitu kemampuannya untuk melibatkan seluruh jajaran organisasi, anggota tim, atau masyarakatnya agar berpartisipasi aktif. Dengan cara ini, mereka dapat memberikan kontribusi positif dalam usaha menggapai target yang ditetapkan (Iwah et al., 2023).

Disiplin kerja adalah suatu kondisi yang memaksa/mendorong pegawai untuk bertindak dan melakukan segala aktivitas sesuai dengan standar/peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pegawai yang tinggi akan menghasilkan efisiensi kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang ditetapkan di instansi tersebut (Dwinanda et al., 2023).

Faktor disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan demikian, kedisiplinan yang dimiliki oleh seseorang memiliki peran penting dalam kinerjanya. Seseorang dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi akan lebih produktif dibandingkan dengan seseorang yang memiliki tingkat kedisiplinan rendah, karena semangat kerja, gairah kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas- tugasnya akan mendorong untuk bekerja dengan semaksimal mungkin (Rahayu & Dahlia, 2023).

Disiplin kerja pegawai akan memberi dampak positif tidak hanya bagi pegawai itu sendiri namun juga bagi kantor tempatnya bekerja sehingga perlu upaya lebih dari atasan untuk meningkatkan kesadaran kerja bagi pegawainya. Dalam rangka peningkatan kedisiplinan, diperlukan adanya pengawasan. Jika pengawasan mengendur maka kedisiplinan juga akan mengendur. Hal ini biasanya disebabkan karena disiplin kerja pegawai belum bersifat intrinsik (berasal dari dalam diri individu), tetapi lebih bersifat ekstrinsik (berasal dari luar diri individu) sehingga menyebabkan produktivitas kerja pegawai rendah. Oleh karena itu, perlu ditumbuhkan disiplin diri yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri yang tidak memerlukan pengawasan (Wahyuni et al., 2023).

Disiplin kerja sangat mempengaruhi seorang pegawai dalam bekerja. Disiplin ini tidak hanya dilihat dari absensi saja tetapi juga dapat dilihat dari sikap terhadap pekerjaan. Seorang pegawai yang mempunyai disiplin tinggi akan selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi (Ondi et al., 2023).

Perilaku tidak disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi negatif pegawai terhadap kontrol yang dilakukan oleh perilaku pimpinan. Sebaliknya perilaku disiplin seorang karyawan yang timbul merupakan cerminan dari persepsi positif terhadap kontrol atasan atau pimpinan. Kurangnya pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pemimpin sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak

dapat diharapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur kebijakan yang ada tidak diketahui, tidak jelas atau tidak dijalankan sebagai mana mestinya. Agar manajemen perusahaan berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki karyawan yang bermutu, berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan semakin meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai (Rohimah & Mikkael, 2023).

RSUD Lubuk Basung adalah satu-satunya rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Agam yang diresmikan pada 13 Maret 1986. Sebagai rumah sakit tipe D, RSUD Lubuk Basung menyediakan berbagai fasilitas serta layanan kesehatan dengan pelaksanaan teknis yang berada di bawah Dinas Kesehatan Kabupaten Agam. Rumah sakit ini dipimpin oleh seorang direktur yang bertanggung jawab secara teknis kepada Kepala Dinas Kesehatan dan secara operasional kepada Bupati selaku Kepala Daerah. Dalam menjalankan fungsinya, kinerja pegawai di RSUD Lubuk Basung menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Optimalisasi kinerja pegawai berperan penting dalam memastikan efektivitas operasional rumah sakit serta pencapaian standar pelayanan kesehatan yang maksimal.

Berikut adalah tabel Rekapitulasi Absensi Pegawai di RSUD Lubuk Basung dalam periode tahun 2023 :

Tabel 1 1
Rekapitulasi Absensi Pegawai Januari – Desember 2023

| Bulan | Perilaku | | | | Total | Persentase (%) |
|--------------|----------------------------|------------------------|------------------------|-------------|--------------|-----------------------------|
| | Terlambat Masuk | Pulang Awal | Tidak Hadir | Cuti | | |
| Januari | 360 | 149 | 65 | 12 | 586 | 9,2 % |
| Februari | 287 | 111 | 100 | 19 | 517 | 8,1 % |
| Maret | 282 | 132 | 89 | 38 | 541 | 8,5 % |
| April | 218 | 117 | 96 | 18 | 449 | 7,0 % |
| Mei | 212 | 137 | 70 | 33 | 452 | 7,1 % |
| Juni | 202 | 114 | 109 | 21 | 446 | 7,0 % |
| Juli | 276 | 148 | 82 | 0 | 506 | 7,9 % |
| Agustus | 390 | 155 | 97 | 11 | 653 | 10,2 % |
| September | 261 | 122 | 133 | 27 | 543 | 8,5 % |
| Oktober | 240 | 130 | 124 | 40 | 534 | 8,4 % |
| November | 284 | 164 | 149 | 10 | 607 | 9,5 % |
| Desember | 307 | 125 | 95 | 16 | 543 | 8,5 % |
| Total | | | | | 6.377 | 100 % |

(Sumber : Data absensi pegawai di RSUD Lubuk Basung)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat pada rekapitulasi absensi pegawai di RSUD Lubuk Basung selama periode Januari hingga Desember 2023 mencatat berbagai aspek perilaku pegawai terkait kehadiran, seperti keterlambatan, pulang lebih awal, ketidakhadiran, dan cuti. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Agustus dengan persentase 10,2%, sedangkan tingkat absensi terendah tercatat pada bulan April dan Juni, yaitu sebesar 7,0%. Hal ini menunjukkan bahwa angka

absensi pegawai di RSUD Lubuk Basung cukup tinggi, yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan data tersebut, masih banyak pegawai yang tidak hadir, mengambil cuti, atau datang terlambat, terutama pada bulan Agustus yang mencatat angka absensi tertinggi. Tingginya angka absensi ini dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai, sehingga berdampak pada kurangnya efektivitas dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja pegawai di RSUD Lubuk Basung masih belum optimal, sebagaimana terlihat dari tingkat kedisiplinan yang rendah dalam hal kehadiran. Pegawai masih sering terlambat, bahkan ada yang meninggalkan tempat kerja sebelum jam pulang yang telah ditentukan. Kondisi ini dapat berkontribusi pada penurunan kualitas kerja pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap keterampilan mereka serta menghambat produktivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni et al., 2023) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan analisis persamaan regresi diperoleh hasil bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Ginting et al., 2021) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa H_0 ditolak. Penolakan H_0 berarti kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Kepemimpinan secara langsung tidak berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Trihudyatmanto, 2020) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai. Hal tersebut menunjukan semakin disiplin dalam bekerja maka akan membuat kinerja menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Ariyati et al., 2021) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Paparang et al., 2021) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat teruji kebenarannya secara empiris, dengan memperhatikan kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja dari pegawai serta dapat mempertahankannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Fitri & Endratno, 2021) Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan sehingga hipotesis ditolak.

Berdasarkan teori ahli, fenomena dilapangan dan research gap diatas, maka saya tertarik melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di RSUD Lubuk Basung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang diterapkan di RSUD lubuk Basung belum optimal karna masih banyak nya pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja seperti tingginya tingkat absensi pegawai.
2. Kurangnya pengawasan terhadap pegawai di RSUD Lubuk Basung dalam bekerja yang menyebabkan tingkat absensi pegawai meningkat.
3. Tingkat absensi yang tinggi menunjukkan kurangnya kedisiplinan terhadap pegawai.
4. Rendahnya kesadaran pegawai akan disiplin kerja yang dimana berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Minimnya kesadaran pegawai terhadap pentingnya kepuasan kerja, yang berpengaruh pada rendahnya motivasi dan semangat kerja.
6. Kurangnya pemberian imbalan yang adil yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dikalangan pegawai.
7. Faktor disiplin yang lebih dipengaruhi aspek eksternal, sehingga tidak membangun tanggung jawab intrinsik pegawai.

8. Ketidakpuasan kerja di kalangan pegawai dapat menimbulkan perasaan tidak senang dan menurunnya motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
9. Kinerja pegawai belum maksimal, dipengaruhi oleh perilaku absensi yang tidak mendukung produktivitas organisasi.
10. Lingkungan kerja yang kurang mendukung yang turut memengaruhi semangat kerja.

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokus dan terarahnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkaitan dengan Kepemimpinan (X1), dan Disiplin Kerja (X2), sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Lubuk Basung.
2. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Lubuk Basung.
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.

4. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.
6. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung.
7. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung.

1.5 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan adapun yang yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Lubuk Basung.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Lubuk Basung.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Lubuk Basung.

6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yaitu untuk memberikan landasan bagi para peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian lain yang sejenis dalam rangka meningkatkan kemampuan memecahkan masalah Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di RSUD Lubuk Basung dan penelitian ini mampu menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dan bisa dikembangkan menjadi lebih sempurna.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Pembaca

Penelitian ini bisa menjadi dasar penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami dalam bidang sumber daya manusia.

b) Bagi Perusahaan

Kepada RSUD Lubuk Basung, berkaitan dengan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja bagi pegawai dapat meningkatkan Kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk tercapainya Kepuasan Kerja seperti yang diinginkan.

2.1.3.2.2 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Paparang et al., 2021), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain :

1. Kerja yang menantang secara mental.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Penghargaan yang sesuai.

Pegawai menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran di anggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

4. Kolega yang seportif.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan