

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien membantu perusahaan, karyawan dan masyarakat dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2016:10). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang strategis dari organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan dengan itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Sutrisno, 2016:16). Sedangkan menurut Afandi (2021:3) Manajemen sumber daya manusia merupakan perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau perusahaan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2016:21-23), yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan sesuatu yang merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi dalam membantu mencapai tujuannya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengorganisasikan seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi atau perusahaan.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan seluruh karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- d. **Pengendalian**  
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan seluruh karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. **Pengadaan**  
Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan atau organisasi.
- f. **Pengembangan**  
Pengembangan merupakan suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. **Kompensasi**  
Kompensasi merupakan pemberian uang atau barang langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi.
- h. **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.
- i. **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik maupun mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.
- k. **Pemberhentian**  
Pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dengan suatu perusahaan atau organisasi.

Pentingnya MSDM yaitu meningkatnya peranan manajemen dalam suatu perusahaan mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap faktor SDM dalam perusahaan. SDM selalu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil, maupun perusahaan besar, meskipun SDM merupakan salah satu faktor produksi yang ada pada perusahaan akan tetapi peranannya dalam mencapai tujuan yang sangat besar.

MSDM memiliki beberapa aspek, adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

### **2.1.2. Kepuasan Kerja**

Setiap seseorang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja, pada umumnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu akan menguasai tingkat kepuasan yang berbedabeda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemauan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Afandi, 2021:73). Kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Afandi, 2021:73). Sedangkan menurut Robbins and Judge (2017:118) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya melalui evaluasi terhadap karakteristik yang telah ditentukan. Menurut Hamali (2016:200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Afandi (2021:75), yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)  
Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada seorang untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*)  
Kepuasan adalah suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang individu dapatkan dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, seorang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas apabila menerima manfaat lebih dari yang diharapkan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)  
Kepuasan adalah hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.
4. Keadilan (*Equity*)  
Kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerjanya.
5. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)  
Dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat menghubungkan budaya kerja yang baik dan harmonis maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya Afandi (2021:82) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan  
Isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
2. Upah  
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi  
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya.

5. Rekan Kerja

Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Ada delapan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer (Dalam Dewi dan Harjoyo, 2019:145-146) yaitu:

1. Kesempatan Untuk Maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan Kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik merupakan yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

6. Kondisi kerja.

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

7. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

#### 8. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Afandi, 2021:103). Hasibuan (2017:170) juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama serta bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:213) kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Afandi (2021:115-116) yaitu:

1. Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil putusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
2. Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang di sampaikan oleh pimpinan.
3. Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu putusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan. Sebab putusan pimpinan benar dan tepat maka akan mendapat pahala 27 kali, sedangkan putusan pimpinan yang salahh atau tidak tepat maka akan mendapat pahala/ganjaran 2 kali. Jadi semua putusan pimpinan mendapat pahala/ganjaran. Bisa dibayangkan tidak ada putusan pimpinan tentang suatu masalah maka akan terjadi perang atau perselisihan yang serius.

4. Mengawasi yaitu turun ke lokasi kerja karyawan/pegawai, melihat, menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
5. Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja pegawai dan memutuskan masa depan atau karier pegawai.
6. Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahan.
7. Motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal.
8. Visi dan misi yaitu harapan yang ingin di capai dimasa mendatang sekaligus cara melaksanakan cita-cita tersebut.
9. Professional yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelola.
10. Pendidikan yaitu jenjang mendidkan yang mendukung kemampuan dan keterampilan pimpinan.
11. Pengalaman kerja yaitu pernah melakukan jabatan yang serupa pada perusahaan atau organisasi yang sejenis.
12. Tanggung jawab yaitu dapat dipercaya atas semua tindakan dan putusan yang telah dilakukan selama memimpin.
13. Kewibawaan yaitu disegani diperhatikan dihormati, ditaati, dilindungi dan didukung.

Kepemimpinan memiliki beberapa indikator (Afandi, 2021:116-117), sebagai berikut:

1. Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin  
Motivasi yang kuat merupakan suatu usaha untuk memberikan inspirasi pada orang lain untuk termotivasi pada dirinya dalam bekerja secara produktif.
2. Tanggung jawab  
Tanggung jawab adalah bentuk pemberanian untuk menanggung efek dari segala keputusan yang timbul akibat tindakan yang telah di laksanakan.
3. Displin  
Displin merupakan didikan atau tuntutan untuk bermotivasi, bersikap dan berkinerja dengan mempunyai rasa konsistensi yang besar.
4. Mempunyai banyak relasi

Banyaknya relasi merupakan suatu ikatan dengan seseorang secara individu atau kelompok, untuk bertujuan membangun suatu tujuan dengan visi dan misi yang sama.

5. Cepat mengambil keputusan

Cepat mengambil keputusan adalah kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat cepat di tindakan.

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar seorang karyawan dan hal tersebut dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang dikerjakannya (Afandi, 2021:65). Sedangkan Siagian (2014:56) mengatakan bahwa lingkungan kerja ialah lingkungan dimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Kemudian menurut Sedarmayanti (2018:2) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas, bahan yang dihadapi, dan kondisi lingkungan dimana seseorang melakukan pekerjaannya.

Terdapat aspek-aspek lingkungan kerja menurut Afandi (2021:69-70) sebagai berikut:

1. Pelayanan kerja

Apabila perusahaan atau organisasi memberikan pelayanan yang baik maka karyawan akan memberikan kinerja dan produktifitas yang baik pula untuk perusahaan dan adanya semangat bekerja dari karyawan untuk perusahaan atau organisasi.

2. Kondisi kerja

Manajemen dalam perusahaan atau organisasi harus memperhatikan komponen-komponen yang berhubungan dengan kondisi kerja, agar menciptakan rasa tenang dan aman bagi karyawan yang bekerja.

3. Hubungan karyawan

Hubungan antara sesama karyawan akan membantu perusahaan atau organisasi dalam menghasilkan produktifitas yang baik, meningkatkan motivasi sesama rekan kerja dan hubungan yang kondusif karyawan ketika melakukan pekerjaan.



Afandi (2021:71-72) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Pencahayaan

Pencahayaan yang digunakan dalam organisasi atau perusahaan juga harus sesuai dengan karyawan dan ruangan kerja. Dengan pencahayaan yang cukup maka karyawan akan merasa lebih baik dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya, tidak mudah lelah, dan tetap konsisten dalam melihat. Misalnya dalam pemilihan watt lampu yang digunakan atau menyesuaikan dengan kondisi ruangan kerja dan kebutuhan ruangan kerja, dalam hal tersebut jendela yang dibuka juga menjadi salah satu media penerangan ruang kerja.

2. Warna

Pemilihan warna yang digunakan dalam suatu tempat kerja juga menjadi salah satu faktor efisiensi kerja seorang karyawan, pemilihan warna, penempatan barang-barang juga menjadi salah satu faktor pemicu stres kerja. Jika hal tersebut diciptakan dan diterapkan dengan baik maka akan tercipta suasana yang lebih tenang, karyawan tidak akan mudah bosan dan mencegah terjadinya stres kerja pada karyawan.

3. Suara

Suara kebisingan yang dapat terdengar ketika ada diruang kerja bisa berasal dari dalam dan luar lingkungan kerja. Biasanya ketika berada lingkungan kerja sering terdengar suara mesin printer, mesin ketik, kebisingan dari alat-alat atau mesin-mesin berat yang sedang beroperasi diluar ruang kerja dan lain sebagainya. Jika hal tersebut terus menerus terjadi maka akan dapat menurunkan efisiensi dan efektifitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena terganggu.

4. Udara

Pada faktor ini menjadi salah satu faktor yang memang tidak boleh diabaikan, perusahaan atau organisasi harus memperhatikan kondisi suhu udara dan kondisi kelembapan udara yang tercipta dalam suatu ruang kerja untuk kebaikan dan kesehatan karyawan. Udara yang tidak baik dalam lingkungan kerja akan berdampak buruk bagi karyawan, ketika hal tersebut membawa

dampak buruk bagi karyawan maka akan berdampak pula pada perusahaan atau organisasi tersebut.

### **2.1.5. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati serta sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2021:23). Sedangkan menurut Sutrisno (2016:109), motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melaksanakan atau mengerjakan suatu kegiatan tertentu, oleh sebab itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Kemudian Menurut Hasibuan (2016:95), motivasi merupakan sebuah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka tertarik untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif serta terintegrasi dalam segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan uraian yang di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong dan mengarahkan individu untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja (Afandi, 2021:24-25), diantaranya:

1. **Kebutuhan hidup**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan yaitu makan, minum, tempat tinggal, udara dan lain-lain, keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup dapat memotivasi seseorang giat dalam bekerja.

2. **Kebutuhan Masa Depan**

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik dapat menciptakan suasana yang tenang, harmonis dan optimis.

3. **Kebutuhan Harga Diri**

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan atau wibawa dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Umumnya wibawa timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau

posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula wibawanya. Wibawa dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status.

#### 4. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan pengakuan prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini adalah realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Kemauan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Motivasi memiliki beberapa prinsip-prinsip (Afandi, 2021:25-26), diantaranya:

##### 1. Prinsip Partisipasi

Dalam motivasi kerja terdapat upaya yang perlu diberikan kepada pegawai yaitu berupa kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai perusahaan.

##### 2. Prinsip Komunikasi

Segala sesuatu perlu melakukan komunikasi terutama yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dan informasi yang jelas dengan begitu pegawai akan lebih mudah termotivasi dalam bekerja.

##### 3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Yang dimana dengan mengakui adanya karyawan yang ikut andil dalam perusahaan mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut karyawan dapat termotivasi.

##### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Adanya atasan yang memberikan wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaannya, hal ini tentunya dapat meningkatkan motivasi karyawan agar lebih percaya dengan kemampuannya.

##### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Perusahaan dapat memberikan perhatian terhadap karyawannya seperti memberikan bonus atau uang tambahan kepada karyawannya. Hal ini dapat membuat karyawan termotivasi untuk lebih bersemangat lagi dalam bekerja.

Terdapat tipe-tipe motivasi kerja menurut Afandi (2021:28-29), sebagai berikut:

1. Motivasi Dalam Diri

Motivasi dalam diri adalah dorongan atau kehendak yang kuat berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi dalam diri yang didapat oleh seseorang, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan perilaku yang kuat untuk mencapai tujuan. Yang termasuk motivasi dalam diri yaitu persepsi seseorang diri sendiri, harga diri, harapan individu, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

2. Motivasi Luar Diri

Motivasi luar diri disebutkan sebagai tujuan utama individu melaksanakan kegiatan merupakan untuk meraih tujuan yang terletak di luar kegiatan kerja itu sendiri, atau tujuan itu tidak terlibat di dalam kegiatan kerja. Yang termasuk motivasi luar diri yaitu jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, perusahaan atau organisasi tempat orang bekerja, kondisi lingkungan kerja dan gaji.

Afandi (2021:29-30) juga menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dari motivasi kerja, yaitu:

1. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

2. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

3. Prestasi kerja  
Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.
4. Pekerjaan itu sendiri  
Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Rahmani dan Nurnida (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah kantor Pos cabang Asia Afrika Bandung PT Pos Indonesia. Sedangkan sampel yang dipilih menggunakan metode *non-probability sampling* dan jenis sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dengan jumlah 109 responden. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian deskriptif kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan Program IBM SPSS versi 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung PT Pos Indonesia baik secara parsial maupun simultan dan pengaruh tersebut signifikan dengan kontribusi pengaruh sebesar 59,8%.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Santoso dan Yuniarto (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia Persero cabang SPP Erlangga kantor Pos Semarang sedangkan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik random sampling dengan jumlah 100 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda serta sumber datanya

adalah data primer dan data sekunder dengan menggunakan program SPSS versi 19.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan; iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan; stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, semakin rendahnya tingkat stres kerja maka akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Yanti dan Sumartik (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden yang dilakukan di kantor Pos cabang Utama Surabaya 60000. Analisis data penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda menggunakan *software* SPSS versi 22 *for windows*.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Saddam *et al.*, (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah 100 responden PT. Pos Indonesia kantor cabang Cinere. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrument, uji asumsi klasik, regresi, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji hipotesis yang diolah dengan bantuan *software* SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang kelima dilakukan oleh Noriska (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah PT Pos Indonesia cabang Solo dan data sampel yang digunakan adalah data primer sebanyak 45 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian

survei. Analisis data penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji partial (uji t), uji serempak (uji f), uji R square dan uji analisis jalur yang diolah dengan bantuan *software* SPSS.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang keenam dilakukan oleh Tumboimbela (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor PT. Pos Kantor Cabang Utama Manado (Persero) sedangkan sampel pada penelitian ini menggunakan metode purposive sampling sebanyak 40 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan analisis linier sederhana dengan menggunakan *software* SPSS versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya lingkungan perusahaan sangat baik; karyawan merasa nyaman dan merasa aman selama bekerja di kantor. Perusahaan juga menyediakan fasilitas dan perawatan yang baik. Selain itu, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di perusahaan adalah komunikasi yang efektif antara masing-masing karyawan dan antara karyawan dengan atasan; PT Pos kantor cabang Utama Manado perlu menjaga lingkungan kerja dan menjaga hubungan baik karyawannya.

Penelitian yang ketujuh dilakukan oleh Setyadi dan Indriyaningrum (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, self-efficacy, organizational citizenship behavior terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos cabang SPP Erlangga Semarang yang berjumlah 128 pegawai yang akan dipilih menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program IBM SPSS 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang kedelapan dilakukan oleh Candra (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia Lubuk Pakam dengan jumlah sampel 30 responden dan menggunakan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia Lubuk Pakam sebesar 95% serentak; hal ini sesuai dengan hasil analisis terhadap 30 karyawan sebagai sampel penelitian diperoleh koefisien determinasi (R square) sebesar 0,951 sedangkan sisanya 5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling terkait satu dengan yang lain memegang peranan penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan, dengan kepemimpinan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin yang akhirnya akan mendorong kepuasan kerja.

Hal tersebut sejalan dengan Candra (2019), Noriska (2022) dan Saddam *et al.*, (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan salah satunya adalah lingkungan kerja, Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar seorang karyawan dan hal tersebut dapat mempengaruhi



karyawan dalam menjalankan tugas yang dikerjakannya (Afandi, 2021:65). karena lingkungan kerja didalam perusahaan atau organisasi tidak kalah penting dan harus lebih sering diperhatikan untuk terus memberikan kelancaran dalam membuat lingkungan kerja menjadi nyaman dan dengan lingkungan kerja yang sesuai, sehingga dapat mampu membuat karyawan merasa puas.

Hal tersebut sejalan dengan Tumboimbela (2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya lingkungan perusahaan sangat baik; karyawan merasa nyaman dan merasa aman selama bekerja di kantor. Perusahaan juga menyediakan fasilitas dan perawatan yang baik. Selain itu, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di perusahaan adalah komunikasi yang efektif antara masing-masing karyawan dan antara karyawan dengan atasan; PT Pos kantor cabang Utama Manado perlu menjaga lingkungan kerja dan menjaga hubungan baik karyawannya.

Rahmani & Nurnida (2022), Saddam *et al.*, (2021), Setyadi & Indriyaningrum (2022) dan Yanti & Sumartik (2022) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

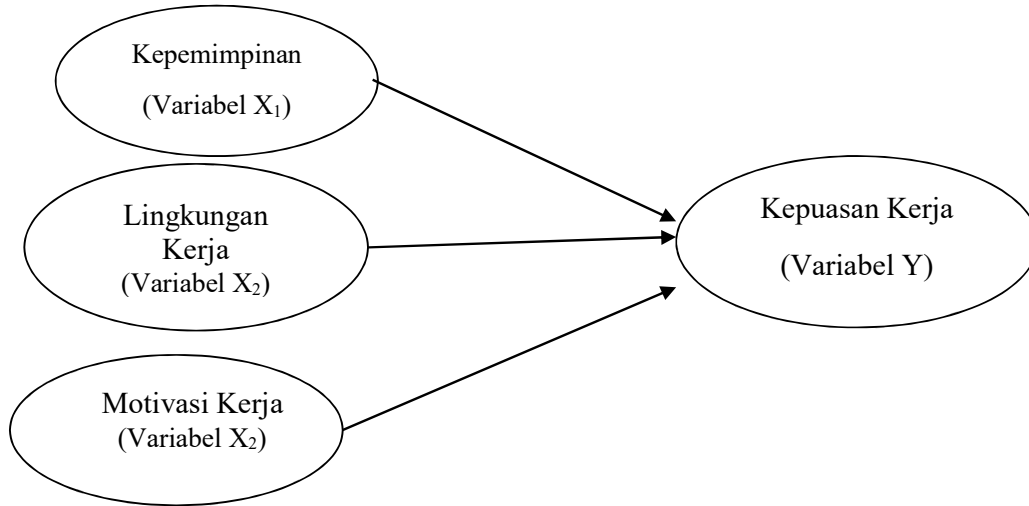
### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan sebuah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka tertarik untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif serta terintegrasi dalam segala upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:95).

Hal tersebut sejalan dengan Noriska (2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Yuniarto (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian sesuai dengan variabel yang digunakan, sebagai berikut:



**Gambar 2.1** kerangka Konseptual Penelitian

Pada gambar kerangka konseptual tersebut dapat dilihat bahwa ada beberapa pengaruh antara variabel. Gambar diatas ada 3 jalur yaitu, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

## 2.5. Hipotesis

Ada beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja