

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan sebagai berikut :

Review penelitian pertama yang dilakukan oleh Yulianita (2017) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Gemilang Utama Ideal Palembang. Populasi adalah seluruh karyawan perusahaan yang bekerja pada PT. Gemilang utama Ideal Palembang, sampel diambil dengan menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah sampel sebanyak 50.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Gemilang Utama Ideal Palembang dengan signifikansi 0,070 dan variabel yang paling dominan mempengaruhi nilai perusahaan adalah variabel kompensasi.

Rini Astuti, Iverizkinawati (2018). Tujuan penulis melakukan penelitian untuk pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Sampel penelitian ini sebanyak 45 responden yang merupakan karyawan dari PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, uji F dan uji determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan thitung  $6.716 > t_{tabel} 1,68$

dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ , terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan thitung  $2.071 < t_{tabel} 1,68$  dengan nilai signifikan  $0,045 < 0,05$ , dan untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $F_{hitung} (88.919) > F_{tabel} (3.20)$  dengan tingkat signifikansi  $0.000$ . Selanjutnya nilai *R Square* yaitu sebesar  $0,800$  atau  $80\%$  yang artinya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Panca Dewata Denpasar dengan jumlah responden sebanyak 47 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel beban kerja dan kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata dan juga menghasilkan bahwa variabel kompensasi memberi pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel beban kerja.

Lukiyana dan Halima (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja pada PT. Pacific Metro International Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang karyawan. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang karyawan. penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Pengujian data dilakukan melalui pengujian secara parsial dan simultan dengan menggunakan metode *kausal step* dari Baron dan Keny. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika diuji secara parsial maupun simultan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hasil uji intervening atau uji efek mediasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja

dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Muslichah, Sobikhul Asrori (2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Setda Pasuruan Indonesia yang berjumlah 170 orang. Sebuah kuesioner dibagikan kepada populasi ini, dan 151 kuesioner dikembalikan, sehingga menghasilkan tingkat tanggapan sebesar 88,82%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; 2) Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap trust-in-leader; 3) Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan trust-in-leader terhadap kepuasan kerja; 4) Trust-in-leader memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Mengingat semua temuan ini, penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi yang baik pada praktik tetapi juga literatur tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepercayaan-in-pemimpin terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai pedoman oleh Kantor Setda Kota Pasuruan Indonesia dalam memutuskan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Suifan, Taghrid S. (2019). Penelitian ini membahas bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan antara faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner yang diberikan kepada manajer menengah dan atas di bank komersial Yordania. Sebanyak 295 kuesioner dikembalikan dari 500, dengan tingkat tanggapan 59%. Analisis validitas dan reliabilitas dilakukan, dan pengaruh langsung dan tidak langsung diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural. Motivasi kerja ditemukan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan ini dikaitkan dengan pekerjaan itu sendiri dan faktor kontekstualnya berkontribusi pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, tergantung pada efektivitas motivasi kerja mereka. Studi ini

mengisi kesenjangan dalam literatur tentang bagaimana lingkungan psikologis tempat kerja mempengaruhi faktor lingkungan kerja.

Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja and I Wayan Sujana (2018). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang dengan populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan. Semua data yang diperoleh dari kuesioner layak untuk digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Calvin Mzwenhlanhla Mabaso and Bongani Innocent Dlamini, (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kompensasi, tunjangan pada kepuasan kerja di antara staf akademik di lembaga pendidikan yang lebih tinggi dalam konteks Afrika Selatan. Terdapat kekurangan dalam penelitian yang secara khusus menyelidiki hubungan antara kompensasi, tunjangan dan kepuasan kerja dalam institusi pendidikan tinggi secara nasional. Bahan dan Metode: Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menyelidiki pengaruh penghargaan terhadap daya tarik dan retensi bakat. Pendekatan menghasilkan hipotesis penjelas digunakan dan desain survei digunakan untuk mengumpulkan data melalui kuesioner semi-terstruktur. Sampel sebanyak 279 staf akademik, yang merupakan total populasi peserta dipilih untuk penelitian ini. Hasil: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p = 0,263$ ). Selain itu, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara manfaat dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hanya kompensasi yang secara signifikan memprediksi kepuasan kerja di antara staf akademik.

Sadariah (2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Kargo Bandara Internasional Hasanuddin Makassar. Metode

analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling) dengan bantuan program AMOS 18.0 (Analisis Struktural Momen). Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 162 hasil dan analisis sampel juga terdapat kata “minimal tercapai”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh Tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan signifikan terhadap kinerja karyawan businees di Cargo Bandara Internasional Hasanuddin Makassar.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2012:15). Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa dengan bekerja manusia memanusiasiakan dirinya. (Sulistiyani dan Rosidah, 2011:11).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2015:15).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *jobdescription* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *jobspecification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the right man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat

menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.2.2. *Situation Leadership Theory***

Teori ini dikemukakan oleh Hersey & Blanchard yang fokus kepada kesiapan atau kematangan bawahan/pengikutnya (Robbins & Coulter, 2010). Pemimpin perlu merubah perilaku mereka sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan/karyawan. Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban pada pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Heresy, yang merupakan penyempurnaan dari studi gaya kepemimpinan sebelumnya. Menurut Heresy dalam Arifin Dkk (2013:126), pada teori situasional, walaupun seluruh variabel situasional (yaitu manajer, bawahan, atasan, ikatan kelompok organisasi, tuntutan kerja, dan waktu) yang terlibat, akan tetapi penekanan tetap terletak pada hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Para bawahan dalam situasi tertentu amat berperan, bukan karena eksistensinya sebagai penerima dan penolak pemimpin, lebih dari itu para bawahan sebagai kelompok sebenarnya menentukan otoritas pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka. Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting: pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan

psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervise.

Menurut Hersey, Blanchard dan Natemeyer ada hubungan yang jelas antara level kematangan karyawan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

### **2.2.3. Gaya kepemimpinan**

#### **2.2.3.1. Pengertian kepemimpinan**

Menurut Arep dan Tanjung (2013:93) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Menurut Sudarmanto (2014:133) sebagai berikut: Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan Bersama.

Menurut Fahmi (2012:89) yaitu: Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Selanjutnya Syamsul (2012:30) menyatakan bahwa: Kepemimpinan adalah cara seseorang menggunakan dominasi dan keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi.

Menurut R.Covey dalam Arifin (2012:5) karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip yaitu seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan membawa energi yang positif. Energi positif dapat berupa



percaya kepada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, bersinergi dengan orang lain, latihan mengembangkan diri. Arifin (2012:3) merangkum beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut :

1. Kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Odway Tead)
2. Kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok (George R. Terry)
3. Seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang (Howard H. Hoyt)
4. Kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah (*leadership is the ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically*) oleh Kaith Davis.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

#### 2.2.3.2. Pengertian gaya kepemimpinan

Rivai (2016:42) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Nawawi (2016:102) gaya kepemimpinan merupakan sikap yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, dan sikap serta perilaku para anggota organisasi atau karyawan.

Maulizar dkk, (2013:55) kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di dipimpin (*follower*) akan menentukan sejauh mana yang dipimpin mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Menurut Sedarmayanti (2013:131) sebagai berikut: Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai.

Hasibuan (2017:167) menyatakan bahwa: Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Thoha (2015:49) menyatakan juga: Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### 2.2.3.3. Pengertian gaya kepemimpinan partisipatif

Menurut Hasibuan (2017:170) Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu:

1. Bawahan harus berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
3. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

Menurut Syamsul (2012:30), Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran- saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang membawa seluruh anggota yang terlibat dalam perusahaan untuk dapat berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan.

#### 2.2.3.4. Indikator gaya kepemimpinan partisipatif

Menurut Rivai *et al.* (2014:13) kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Pemimpin meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Pemimpin yang demikian selalu bijaksana, selalu belajar dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi. Dari pernyataan tersebut maka peneliti membuat indikator dari Gaya Kepemimpinan antara lain persepsi karyawan tentang :

1. Penetapan kebijakan yang tidak merugikan karyawan maupun perusahaan
2. Hubungan komunikasi
3. Sikap terhadap saran-saran dari bawahan
4. Konsultasi dengan para bawahan
5. Adanya Pengarahan Kerja

Menurut Kartono (2013:34) menyebutkan bahwa pengukuran gaya kepemimpinan dapat dilihat:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian

pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

### **2.2.4. Lingkungan kerja**

#### 2.2.4.1. Pengertian lingkungan kerja

Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Menurut

Sedarmayanti (2013:23) mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana didalamnya terdapat 32 beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut Luthans (2015:80) lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan bertahan di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimas prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerjaan antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan pada saat mereka bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik, secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat memengaruhi diri seorang karyawan dan pekerjaan mereka pada saat bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan, dan sebaliknya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 2.2.4.2. Jenis lingkungan kerja

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Menurut Siagian (2014:59) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

### 1. Bangunan tempat bekerja

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 diembannya 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.

#### 2.2.4.3. Indikator lingkungan kerja

Menurut Siagian (2014:61) mengemukakan bahwa indikator 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.

Menurut Siagian (2014:103) mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan

kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja.

Berdasarkan pengertian di atas disintesis bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi emosional para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun indikator yang digunakan adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Siagian, 2014)

## **2.2.5. Kompensasi**

### **2.2.5.1. Pengertian kompensasi**

Menurut Dessler (2015:417) Kompensasi meliputi semua berbentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (*direct financial payments*) meliputi upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan pembaya finansial tidak langsung (*indirect financial payment*) meliputi tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja. Menurut Bangun (2012:258) Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2015:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja



mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Bangun (2012:259) Tujuan bagaimana pentingnya memperhatikan kompensasi:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Meningkatkan produktivitas
4. Memperoleh keunggulan kompetitif
5. Aturan Hukum
6. Sasaran Strategi

#### 2.2.5.2. Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.
2. Kepuasan kerja. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya.

5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan program, kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh buruh. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Menurut Hasibuan (2017:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas Adil. Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.
2. Asas Layak dan Wajar. Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

#### 2.2.5.3. Indikator kompensasi

Menurut Nawawi (2016:316) indikator kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas disintesis bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Adapun indikator yang digunakan adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Nawawi, 2016)

#### **2.2.4. Kepuasan kerja karyawan**

##### **2.2.5.4. Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Robbins dalam Busro (2018:101) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya yang mereka yakini dengan apa seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian dari semua unsur yang ada di perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kepuasan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas yang dicapai oleh perusahaan (Machmed Tun Ganyang 2018:229)

Menurut Donni (2017:291) mendefinisikan Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Sedangkan menurut Handoko (2015:193) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan

emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan sejauh mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins dalam Busro (2018:101) menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja, seperti :

1. Kepuasan kerja dikatakan positif bila hasil yang diperoleh lebih besar daripada apa yang diharapkan.
2. Kepuasan kerja dikatakan negatif manakala hasil yang diperoleh lebih kecil dari apa yang diharapkan.

#### 2.2.4.1. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam Donni (2017:237) menyatakan bahwa ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory*.

##### 1. *Discrepancy theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya, Porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara yang dirasakan oleh karyawan tentang yang seharusnya ia terima dengan yang ia rasakan tentang yang sebenarnya diterima. Menurut Locke, menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan bergantung pada selisih (*discrepancy*) yang seharusnya ada, yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara yang didapatkan dengan yang diinginkan. Semakin banyak hal yang penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya

menguntungkan misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama, karyawan yang bersangkutan akan sama puasnya apabila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

## 2. *Equity theory*

Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) merupakan suatu keadaan yang muncul dalam pikiran karyawan, jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti teori keadilan adalah karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Karyawan bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam perusahaan.

Karyawan merasa puas atau tidak bergantung pada adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh karyawan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain.

## 3. *Two factor theory*

*Two factor theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting, yaitu *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

- a. *Satisfiers* atau *motivators*, meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada karyawan serta perkembangan psikologisnya. Faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi ketidakberadaan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan gaji dan kondisi tidak akan

menimbulkan kepuasan bagi karyawan selain hanya mengurangi ketidakpuasan karena yang mampu memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.

- b. *Dissatisfiers*, meliputi hal-hal seperti, gaji/ upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan, seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi karyawan akan merasa tidak puas. Akan tetapi, jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak lagi kecewa, tetapi belum terpuaskan. Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

#### 2.2.4.2. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Luthans dalam Donni (2017:243) menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Pekerjaan

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dari menantang, tidak membosankan, serta dapat memberikan status tertentu bagi karyawan yang bekerja di perusahaan.

##### 2. Upah atau Gaji

Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, tetapi merupakan faktor yang kompleks dan multiindikator dalam kepuasan kerja. Dengan demikian, pemberian upah atau gaji yang perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail.

##### 3. Promosi

Kesempatan dipromosikan tampaknya memiliki pengaruh beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

#### 4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula

#### 5. Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

#### 6. Kondisi kerja atau lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, karyawan akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan. Jika kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Kreitner dan Kincki dalam Busro (2018:103) menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan, semakin baik tingkat pemenuhan kebutuhan oleh perusahaan kepada karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka dan sebaliknya.
2. Pencapaian tujuan, semakin dekat pencapaian tujuan yang dikehendaki karyawan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.
3. Deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan. Semakin sempit deviasi dari apa yang dikehendaki dengan apa yang diterima maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasannya, dan sebaliknya. Semakin lebar jurang pemisah antara keinginan dan realitas, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan karyawan.
4. Keadilan. Semakin adil keputusan perusahaan dalam memberikan perlakuan kepada karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, dan sebaliknya. Semakin rendah tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara

apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain. Ketika mereka merasakan adanya keadilan maka tingkat kepuasan mereka akan tinggi, dan sebaliknya jika merasa pekerjaan yang dikerjakan lebih sulit, lebih lama, dan lebih membutuhkan tenaga yang banyak tetapi hasil yang diperoleh lebih sedikit dibandingkan orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah, lebih cepat dan lebih sedikit membutuhkan tenaga, maka tingkat kepuasan mereka akan rendah.

Menurut Sutrisno (2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli, bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, antara lain :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga



karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

#### 2.2.4.3. Model-model kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Busro (2018:104), kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol berdasarkan penyebabnya, antara lain yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan : kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, reaksi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kecocokan antara harapan yang realitas. Kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapat kepuasan dan sebaliknya. Ketika hasil lebih kecil dari harapan, atau harapan lebih besar dari hasil, maka kepuasan akan rendah.
3. Pencapaian nilai. Kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan atau semakin besar makna pekerjaan bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya. Semakin kecil makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, maka semakin kecil pula tingkat kepuasan kerja karyawan.
4. Persamaan, kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil ditempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil didepan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Perasaan

kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.

5. Komponen watak atau genetik, individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, tempramen, suka mengeluh dibelakang, dan karakter negatif lainnya.

#### 2.2.4.4. Indikator kepuasan kerja

Robbins dan Judge (2016:18) menyatakan bahwa ada lima indikator kepuasan kerja:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adalah sumber utama sebuah kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), adalah faktor multidimensi dalam sebuah kepuasan kerja. Sejumlah upah/uag yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal tersebut bias dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), adalah kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama yaitu berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia meggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua yaitu iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), adalah rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu.

Berdasarkan uraian-uraian di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ekspresi dari karyawan, apakah ia puas atau tidak puas dengan apa yang telah dikerjakan. Hal ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan pekerjaannya. Apabila karyawan senang dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan puas, sementara karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif tentang pekerjaan tersebut.

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

#### **2.3.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (2012:78) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Gibson, James L. et.al., (2012:44) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan sangat baik dan tepat untuk diterapkan diberbagai organisasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya gaya kepemimpinan partisipatif, maka karyawan dapat menyalurkan aspirasi mereka dalam sebuah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dan juga merasa dihargai keberadaanya didalam perusahaan. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan yang tentunya dapat berdampak baik pula terhadap keberhasilan karyawan. Akan tetapi jika karyawan tidak diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dan sebagainya maka kepuasan kerja mereka akan menurun yang tentunya merugikan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rini Astuti, Iverizkinawati (2018), Muslichah, Sobikhul Asrori (2018), Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja and I Wayan Sujana (2018) dan Sadariah (2019)

yang mengatakan ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Menurut Batilmurik (2012) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman, kondusif, dan tepat akan meningkatkan atau memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja itu sendiri bukan hanya dari segi tempat kerja, kondisi suara atau biasa disebut lingkungan fisik melainkan juga dapat berupa lingkungan kerja non fisik yaitu komunikasi antar karyawan dimana apakah karyawan merasa nyaman berhubungan dan berkomunikasi dengan karyawan yang atasan maupun karyawan yang lain dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja (Mangkunegara, 2015:90). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (2012:51), bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desain ruang. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik juga bisa memberikan prestise. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rini Astuti, Iverizkinawati

(2018), Lukiyana dan Halima (2016), Suifan, Taghrid S. (2019), dan Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja and I Wayan Sujana (2018) yang mengatakan ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Kompensasi kepada karyawan sangat memengaruhi motivasi kerjanya dan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka tentunya seorang karyawan juga akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik, hal ini juga dikuatkan oleh teori Kadarisman (2012:86) bahwa tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulianita (2017), I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati (2015), Lukiyana dan Halima (2016) dan Calvin Mzwenhlanhla Mabaso and Bongani Innocent Dlamini, (2017) yang mengatakan ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

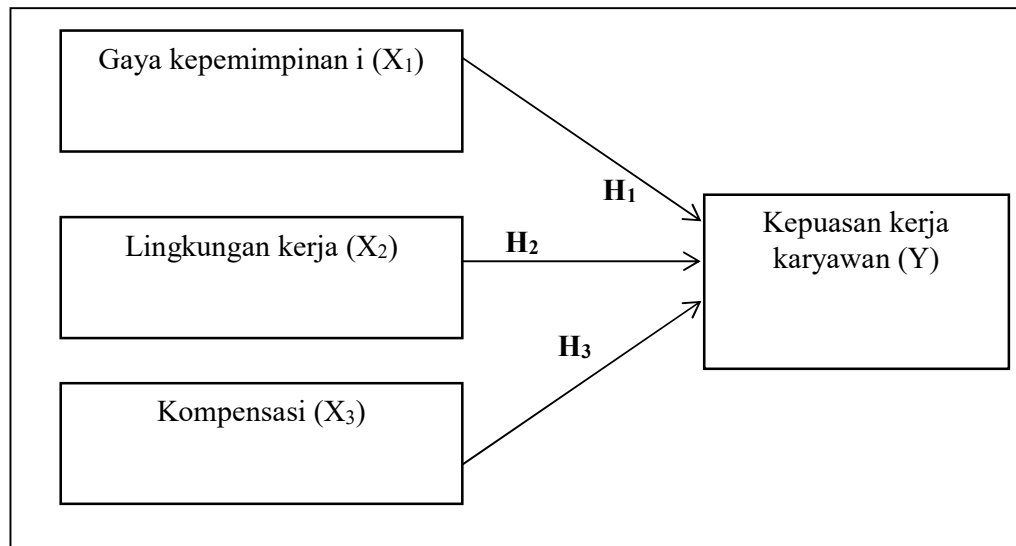
## **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Ladang Hijau Nauli
- H2 Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Ladang Hijau Nauli
- H3 Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Ladang Hijau Nauli

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Mengacu pada hubungan antar variabel penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam bentuk paradigma. Paradigma dalam penelitian ini merupakan paradigma tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1.** Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam kerangka konseptual ini dijelaskan tentang pengaruh langsung antar variabel yang diteliti dan hipotesis yang akan terjadi dalam penelitian ini. Di dalam penelitian ini terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 2.1.** Landasan Teori Penelitian Terdahulu

<b>Landasan Teori</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>
<p>Hipotesis 1:</p> <p>Miller et al. (2012:78) dan Gibson, James L. et.al., (2012:44) mengungkapkan bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diman gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai, selain itu kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen.</p>	<p>Rini Astuti, Iverizkinawati (2018), Muslichah, Sobikhul Asrori (2018), Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja and I Wayan Sujana (2018), Sadariah (2019).</p>
<p>Hipotesis 2:</p> <p>Mangkunegara (2015:90) mengatakan lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Nitisemito (2012:51) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja.</p>	<p>Rini Astuti, Iverizkinawati (2018), Lukiyana dan Halima (2016), Suifan, Taghrid S. (2019), Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja and I Wayan Sujana (2018)</p>
<p>Hipotesis 3:</p> <p>Kadarisman (2012:86) mengungkapkan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan.</p>	<p>Yulianita (2017), I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati (2015), Lukiyana dan Halima (2016), Calvin Mzwenhlanhla Mabaso and Bongani Innocent Dlamini, (2017)</p>