

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori dalam penelitian ini menjadi elemen penting untuk memahami variabel-variabel yang diteliti, yaitu komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Kajian literatur yang komprehensif membantu membangun kerangka konseptual yang kuat untuk menganalisis bagaimana variabel-variabel tersebut saling memengaruhi.

Penelitian terdahulu menjadi rujukan utama untuk mengeksplorasi hubungan antarvariabel berdasarkan bukti empiris, khususnya dalam konteks organisasi pemerintah. Temuan-temuan sebelumnya juga digunakan untuk menyusun hipotesis yang relevan, memperkuat keabsahan penelitian, dan mengisi celah studi yang belum banyak dibahas.

Melalui pengujian empiris, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia dan memberikan panduan praktis bagi praktisi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga mendukung produktivitas dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

##### **2.1.1 Komitmen Organisasi**

###### **A. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan dedikasi seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini

mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia untuk mendukung tujuan organisasi, bertahan di dalamnya, dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yang mendorong karyawan untuk tetap termotivasi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih setia kepada perusahaan, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki dorongan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena merasa terhubung secara emosional dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

Sebaliknya, karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah cenderung lebih mudah merasa tidak puas, kurang loyal, dan mungkin mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi, terutama jika mereka melihat peluang yang lebih baik di tempat lain. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan terhadap kinerja, dan memenuhi kebutuhan karyawan agar komitmen mereka meningkat.

Nasution (2018) memandang komitmen organisasi sebagai ikatan antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek tertentu, yang diekspresikan melalui dedikasi dalam mencapai misi organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi mencerminkan sikap karyawan untuk terus terlibat dan berpartisipasi dalam usaha mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen ini merupakan bentuk konkret dari loyalitas yang tercermin dalam perhatian, gagasan,

dan tanggung jawab yang diberikan karyawan dalam mendukung upaya organisasi mencapai tujuan.

Sutrisno (2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kesediaan seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengaplikasikan seluruh keterampilan yang dimilikinya, serta selalu mematuhi kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan. Komitmen ini juga mencerminkan hubungan dekat antara karyawan dan organisasi, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta orientasi yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berupaya memberikan yang terbaik untuk meningkatkan kinerja mereka guna mendukung kesuksesan organisasi.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan dengan sepenuh hati mempersembahkan dirinya pada organisasi, setuju dengan tujuan-tujuannya, dan bermaksud untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi sering menunjukkan loyalitas dengan tetap setia pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu tersebut mengenal dan terikat pada organisasi mereka. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi cenderung memiliki perilaku yang dapat diandalkan, memiliki rencana untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, dan memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka.

## **B. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pada pegawai (karyawan) tidak terjadi secara instan, melainkan melalui suatu proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada

organisasi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah (2017) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

### **C. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Dimulai dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, proses tersebut kemudian berkembang menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Wursanto (2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat tercermin dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.

5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

#### **D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

#### **E. Indikator Komitmen Organisasi**

Beberapa indikator komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Allen dan Meyer (2020), mencakup hal-hal berikut:

1. Rasa bangga terhadap pekerjaan,
2. Rasa loyal terhadap perusahaan,
3. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
4. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
5. Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

### 2.1.2 Kepemimpinan

#### A. Pengertian Kepemimpinan

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2018), kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi atau kekuasaan formal, melainkan tentang keterampilan interpersonal dan kemampuan mempengaruhi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Lebih jauh, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus dapat diubah menjadi tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dengan strategi dan rencana aksi yang konkret. Pemimpin juga perlu menunjukkan komitmen terhadap tujuan ini dan memberikan contoh dengan tindakan nyata, sehingga dapat menjadi teladan bagi anggota tim.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki

tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang berpengaruh mampu menginspirasi kepercayaan dan loyalitas dari anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kohesi tim dan efisiensi kerja. Secara keseluruhan, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan adalah tentang menggabungkan arah yang jelas, motivasi yang kuat, dan pengaruh yang positif untuk menciptakan tim yang bekerja secara efektif menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai visi tersebut melalui kerjasama dan koordinasi yang efisien. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.



Fleishman, seperti yang dikutip oleh Gibson, et al (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi individu-individu secara interpersonal, melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai satu atau lebih tujuan tertentu. Ini menekankan pentingnya interaksi antarpribadi dan komunikasi efektif dalam membentuk arah dan menggerakkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memfasilitasi proses komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen yang kuat dari anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan kompleks, mulai dari pengaruh interpersonal, penetapan arah strategis, hingga pemberdayaan dan pengembangan tim. Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyelaraskan semua aspek ini untuk menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui



proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2016), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Dengan demikian, Hasibuan (2018) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi yang dipraktikkan melalui komunikasi yang efektif dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang unggul untuk mempengaruhi dan mengarahkan timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu menavigasi berbagai situasi dan tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Menurut Stoner dan Wankel (2015), kepemimpinan manajerial merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan pengarahan, tetapi juga memiliki dampak dalam mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi bagaimana anggota kelompok menjalankan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konsep kepemimpinan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan konsep manajemen, di mana intinya adalah memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

## **B. Teori Kepemimpinan**

### **1. Teori Sifat**

Teori ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin pengikut-pengikutnya. Meskipun daftar sifat-sifat ini bisa sangat bervariasi, namun umumnya mencakup berbagai hal seperti energi, wawasan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, keahlian berbicara, kendali dan keseimbangan mental serta emosional, penampilan fisik, kemampuan bergaul dan membangun hubungan, dorongan, antusiasme, keberanian, dan sebagainya (Handoko, 2019).

Di sisi lain, Gibson et al. (2017) menjelaskan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik khusus (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang diasosiasikan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa sifat-sifat individu yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif dapat ditemukan dan diidentifikasi. Dengan demikian, teori ini menyoroti pentingnya pengamatan dan analisis terhadap sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin yang berhasil.

### **2. Teori Pribadi Dan Perilaku**

Teori ini berupaya untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka menetapkan tugas, bagaimana

mereka berinteraksi dan memotivasi bawahan mereka, serta bagaimana mereka mengelola tugas-tugas dan sebagainya (Handoko, 2019). Berbeda dengan sifat-sifat yang mungkin dimiliki oleh individu, perilaku-perilaku kepemimpinan dapat dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu memiliki kesempatan untuk dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat memimpin dengan lebih efektif.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memberikan arahan terhadap upaya semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau arahan yang tepat, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin menjadi kabur atau kurang jelas. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme demi mencapai tujuan bersama. Faktor manusia, dengan segala kompleksitasnya, memainkan peran krusial dalam menggerakkan kelompok dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan, menjadi jelas bahwa kesuksesan suatu organisasi, terutama dalam konteks pegawai yang berkualitas, sangat tergantung pada kemampuan mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Para pegawai yang berkinerja baik selalu ingin mengetahui bagaimana mereka dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, atau setidaknya mereka membutuhkan motivasi eksternal, seperti kepemimpinan, untuk mempertahankan fokus mereka pada tujuan-tujuan yang sesuai

dengan visi organisasi. Salah satu karakteristik umum dari organisasi yang berhasil, terutama di sektor pemerintahan, adalah keberadaan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan motivasi kepada para pegawai, tetapi juga memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi dijalankan dengan efisien dan efektif. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota tim merupakan kunci bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya, pengembangan kepemimpinan yang efektif menjadi suatu keharusan untuk memastikan kesinambungan dan keberhasilan dalam mencapai misi dan visi organisasi tersebut.

Keberadaan "faktor karisma" juga merupakan faktor penentu dalam pengakuan seseorang sebagai pemimpin yang berpengaruh. Jika karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin bersifat nonstruktural, maka perlu membedakan antara kepemimpinan sebagai sifat alami (*traits*) atau sebagai energi psikologis yang muncul dari pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, kita dapat merumuskan bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi (*leadership as a power to influence*), di mana kekuatan energi ini memiliki daya tarik yang mampu memengaruhi komponen afektif dan kognitif dari sikap seseorang.

### **C. Peran Dan Sifat Kepemimpinan**

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya mencerminkan peran kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Teori

yang disajikan oleh Yulk (2016) mengidentifikasi sepuluh macam peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Leader role* (peranan memimpin).

Adalah peranan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpinnya sesuai dengan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan seperti memimpin pelaksanaan suatu tugas, mengembangkan potensi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengendalikan mereka.

2. *Figurehead role* (peranan simbol).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menjadi simbol organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan secara formal. Peranan ini sangat sederhana dan mendasar karena sesuai kewenangan formalnya. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol dan kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. *Monitor role* (peranan memantau)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar. Pemimpin mencari informasi tersebut tersebut untuk melakukan peluang, menghadapi hambatan, mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada, membangun pengetahuan dirinya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan, dan sebagainya.

4. *Liason role* (peranan penghubung).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya atau berbagai pihak baik di dalam maupun di luar organisasinya.

5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran).

Adalah peranan pemimpin untuk menyebarkan informasi dari bawahan atau stafnya kepada bawahan dan staf lainnya.

6. *Spokesman role* (peranan juru bicara).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar organisasi. Secara formal pemimpin mewakili organisasinya, dia merupakan pusat informasi tentang organisasinya. Seorang pemimpin dapat melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya, juga melakukan hubungan dengan masyarakat secara baik, dan bertindak seorang yang ahli dalam bidangnya.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai pemakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasi. Peranan ini dimulai dari melihat atau memahami secara teliti mengenai persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bias dipecahkan. Pemimpin dalam peranan ini harus kreatif, mampu membuat rencana dan dapat menggunakan setiap kesempatan untuk memajukan organisasi.

8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasinya saat terancam bahaya. Pemimpin berkewajiban membawa

organisasinya kepada situasi keadaan bebas gangguan dan harus dapat cepat menanggulangnya setiap gangguan yang mempengaruhi organisasi.

9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk memutuskan bagaimana sumber daya perusahaan harus dialokasikan dengan jumlah terbatas. Strategi harus ditetapkan dan pandangan-pandangan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber daya dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya.

10. *Negotiator role* (peranan perunding)

Adalah peranan pemimpin untuk aktif berpartisipasi melakukan negosiasi. Dari waktu ke waktu suatu organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam forum perundingan dengan pihak-pihak lain di luar organisasi maupun dengan individu dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala persoalan yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

Sedangkan menurut Saydam (2017), terdapat empat sifat utama pemimpin yang dapat mengantarkan kesuksesan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan
3. Keluasan hubungan social
4. Keluasan hubungan manusia



#### D. Syarat Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Pemimpin

Karakteristik atau syarat-syarat yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah (Handoko, 2019):

1. *Supervisory ability* atau melakukan fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan bawahannya. Mempunyai keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang didelegasikan.
2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan pekerjaan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan termasuk berusaha bertanggung jawab dan berkeinginan berhasil. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan merasa puas dalam pekerjaan.
3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berfikiran logis dan cepat bertindak (tanggap). Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk memikirkan, dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
4. *Decisiveness*, kepastian atau kemampuan membuat keputusan, mampu serta ahli memecahkan persoalan-persoalan.
5. *Self assurance*, keyakinan, kepastian atau memandang diri sendiri, cakap menangani masalah.
6. *Initiative*, kemampuan bertindak secara mandiri mengembangkan kemampuan, tindakan dan merumuskan penemuan/terobosan baru.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang terbentuk melalui kombinasi sifat bawaan, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan, yang melibatkan interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin harus mampu menghadapi dinamika organisasi, menyesuaikan diri dengan perubahan, serta memahami dan merespons kebutuhan hubungan antarpribadi. Hal ini memerlukan komitmen untuk terus belajar, berkembang, dan mengelola tantangan dalam lingkungan kerja secara efektif.

### **E. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2019) terdapat beberapa indikator kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan yang efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **A. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja merujuk pada semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Robbins dan Judge (2018) mengemukakan bahwa karyawan memiliki preferensi terhadap kondisi fisik di tempat kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari gangguan seperti suhu, pencahayaan,

kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak berada pada tingkat yang ekstrem. Pendapat lain dari Robbins dan Judge (2018) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu.

Dari berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang berpotensi memengaruhi produktivitas mereka. Ini mencakup hal-hal seperti pencahayaan, suasana akustik, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, tata letak, dan lainnya, yang dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan karyawan serta memiliki dampak pada pelaksanaan tugas dan aktivitas mereka.

## **B. Jenis Lingkungan Kerja**

Mangkunegara (2017) mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

### **1. Perlengkapan dan Fasilitas**

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja merujuk pada "segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkontribusi pada kelancaran pekerjaan." Dalam konteks ini, fasilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien. Contohnya, seorang guru memerlukan alat-alat seperti papan tulis dan proyektor untuk mengajar.

- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan. Contohnya, meja, kursi, atau komputer.
- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh karyawan dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan karyawan mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada karyawan, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

## **2. Suasana Kerja (*Nonphysical Working Environment*)**

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwoto (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa penciptaan suasana kerja yang positif sangat tergantung pada bentuk organisasi. Penyusunan organisasi yang tidak efisien dapat mengakibatkan kebingungan dalam tugas dan tanggung jawab individu atau departemen. Seperti yang diungkapkan oleh Sarwoto (2016), "Suasana kerja yang tidak memadai, misalnya, dapat disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas atau sistem aliran kerja yang tidak efektif, yang dapat menghambat kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien."

### **3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)**

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena karyawan merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwoto (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidakgangguan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2016), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2016) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

### **C. Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja**

Menurut Manullang (2016), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

#### **1. Peralatan dan fasilitas**

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

## 2. Suasana Kerja

Untuk meningkatkan efektivitas loperasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

### a. Pembagian kerja

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

### b. Wewenang

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

### c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

### d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja karyawan dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh karyawan.



e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana karyawan menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja karyawan, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai

mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi karyawan

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan karyawan.

e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas karyawan di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejenuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutar musik bagi para karyawan. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada

pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputar tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

#### **D. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah faktor yang menentukan kondisi lingkungan kerja, termasuk:

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.
- d. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **A. Pengertian Kepuasan Kerja**

Davis (2015) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi antar individu sesuai dengan penilaian mereka tentang situasi kerja. Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, karena individu dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja melibatkan nilai-nilai pekerjaan yang individu anggap penting, yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan

hasil dari motivasi kerja individu, yang bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai dan harapan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian individu tentang pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam konsep kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, yang bersama-sama membentuk sikap individu terhadap pekerjaan mereka.

Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara apa yang diterima seorang pegawai dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran mereka tentang apa yang dianggap pantas atau layak. Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan terhadap hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga dapat didefinisikan sebagai evaluasi positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas dalam pekerjaan mereka.

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi individu yang bekerja, namun pencapaian kepuasan ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan pribadi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan

kerja mencerminkan perasaan positif dan kedalaman kasih terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin dalam moral kerja.

Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri daripada seberapa besar balas jasa yang diterima, walaupun balas jasa tersebut tetap penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan mencakup kepuasan yang diperoleh di luar pekerjaan, seperti imbalan finansial yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaan, dan individu yang mengalami kombinasi ini akan merasa puas jika mereka merasa hasil kerja dan balas jasa yang mereka terima adalah adil dan pantas.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan.

## **B. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Work Itself*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh

mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

3. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. Promosi (*Promotion*): Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.
5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

### **C. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2015) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesenjangan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).



Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.
2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.

12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Hipotesis utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

#### **D. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. Perubahan Struktur Kerja: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi

pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.

2. Perubahan Struktur Pembayaran: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah Flextime, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat

kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

### E. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

### 1.2 Penelitian Terdahulu

1. Renyut et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office.*” Penelitian ini mengeksplorasi beberapa kausalitas antar variabel antara lain; pengaruh komitmen organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja sebagai kausalitas pertama kemudian pengaruh komitmen organisasi, Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai kausalitas kedua dan terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian dilakukan di Kantor Gubernur Maluku, melibatkan 632 karyawan sebagai populasi kemudian ditetapkan 244 sebagai responden. Hasil WarpPLS menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di sisi lain, organisasi komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional sebagai pengaruh tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi karyawan secara tidak langsung adalah positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja.

2. Setiawan (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Banargebang Kota Bekasi.” Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi yang diduga kedua variabel tersebut memiliki hubungan sebab akibat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 41 responden pegawai Kecamatan Bantargebang. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat dan pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang.

3. Dewi (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Tugu Media Komunikasindo).” Penelitian ini dimaksudkan untuk menginvestigasi dampak komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai faktor yang memediasi, di PT. Tugu Media Komunikasindo Malang. Metode penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif, menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data dan menerapkan skala Likert dalam pengukuran. Responden terdiri dari karyawan PT. Tugu Media Komunikasindo Malang, dengan jumlah sampel sebanyak empat puluh orang yang dipilih secara acak. Analisis data dilakukan menggunakan metode Path Analysis dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 20.0. Uji instrumen dilakukan untuk memvalidasi dan mengukur reliabilitasnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator.
4. Hendrik et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dua faktor terhadap kepuasan kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka: (1) Pengaruh Kepemimpinan, dan (2) Pengaruh Lingkungan Kerja. Penelitian ini menggunakan model penelitian



exploratory research dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, dengan total sampel sebanyak 57 orang yang dipilih melalui teknik sensus. Pengujian instrumen penelitian dilakukan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan SPSS 22. Analisis data dilakukan melalui uji measurement model (outer model) dan pengujian model struktural (inner model) menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, yang ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0.000. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di kantor tersebut, dengan nilai p-value sebesar 0.009.

5. Iman, N. dan Lestari, W. (2019) melakukan penelitian dengan judul "*The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari.*" Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Amik Yapennas Kendari. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AMIK Yapennas yang berjumlah 68 pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan survei. Teknik pengambilan sampelnya adalah sensus dengan unit analisisnya adalah pegawai di AMIK Yapennas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Terakhir, penelitian membuktikan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penggunaan kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil yang disebutkan di atas belum pernah diteliti sebelumnya.

6. Palupi, et al (2017) melakukan penelitian dengan judul "*Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (2) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan, (4) apakah kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) apakah kepercayaan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (6) apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan (7) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh (190) karyawan perseroan terbatas PT. Duta Besar Garmino. Teknik sampling sensus digunakan untuk menentukan sampelnya. Data dan hipotesis penelitian dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian sebagai berikut: (1) kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen

organisasi pegawai (2) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (3) kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan terhadap pemimpin; (4) kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (5) kepercayaan terhadap pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, (6) komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai; (7) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada perseroan terbatas PT Ambassador Garmino.

7. Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara.” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja karyawan, serta dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara. Lokasi penelitian ditentukan melalui pendekatan Studi Kasus. Sampel terdiri dari 30 orang yang dipilih secara acak dengan metode Simple Random Sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pencatatan, wawancara, serta penggunaan kuesioner. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dengan menggunakan Skala Likert sebagai metode pengukuran, dan juga mengaplikasikan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan dinilai sangat baik dengan persentase mencapai 86,4%, sementara kepuasan kerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara juga dinilai sangat baik dengan persentase 85,8%.

Analisis data menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

8. Suprpta, et al (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali).” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Wake Bali Art Market Kuta. Terdapat tiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, yaitu: 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan melibatkan 72 karyawan sebagai sampel, dan menggunakan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
9. Dewi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Data dikumpulkan melalui angket dan dianalisis menggunakan metode statistik Partial Least Square (PLS). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 65 orang yang dipilih dengan metode Proportionate Stratified Random Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

1) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, 2) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 4) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, dan 5) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

10. Irma dan Yusuf (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bima. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala likert. Populasi penelitian melibatkan seluruh pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bima, yang berjumlah 47 orang pegawai. Sampel penelitian terdiri dari 31 pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bima, yang dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data mencakup observasi, kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, regresi sederhana, korelasi sederhana, uji determinasi, dan uji t (uji t dua pihak). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bima, demikianlah simpulan dari penelitian ini.

11. Aruan dan Fakhri (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami representasi lingkungan kerja antara lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, serta sebagai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Grasberg Power Distribution Departemen di PT. Freeport Indonesia Tembagapura Papua. Pendekatan kuantitatif digunakan bersamaan dengan metode penelitian kausal. Nomor sampel berjumlah 57 responden, dimana teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh teknik. Analisis deskriptif dan analisis regresi berganda digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh paling positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan hasil uji signifikan lebih kecil 0,000 dari 0,05.  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan, maka berhasil lingkungan kerja (lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan Grasberg Power Departemen Distribusi.
12. Suhali dan Amalia (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR Mmajalengka Jabar Kabupaten Mmajalengka.” Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi terkait dengan isu yang sedang diteliti, lalu mengelola, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Metode penelitian yang digunakan



adalah pendekatan deskriptif dan verifikatif dengan jumlah partisipan sebanyak 64 responden. Data dikumpulkan melalui studi pustaka, observasi, wawancara, dan pengisian kuesioner. Analisis data dilakukan dengan melakukan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi sederhana, analisis korelasi, serta perhitungan koefisien determinasi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat hubungan sangat kuat antara kondisi lingkungan kerja dengan kinerja di PT BPR Majalengka, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,8394.

13. Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan dengan judul "*Impact of Working Environment on Job Satisfaction.*" Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner survei yang diisi sendiri oleh responden. Kuesioner ini diadopsi dari survei sebelumnya yang telah divalidasi. Populasi target terdiri dari lembaga pendidikan, sektor perbankan, dan industri telekomunikasi yang beroperasi di kota Quetta, Pakistan. Pengambilan sampel acak sederhana digunakan untuk mengumpulkan data dari 210 karyawan. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini menyimpulkan dengan beberapa prospek singkat bahwa bisnis perlu menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik untuk memaksimalkan tingkat kepuasan kerja. Makalah ini dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dengan mendorong orang untuk memberikan kontribusi lebih banyak dalam pekerjaan mereka dan dapat membantu mereka dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Oleh



karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk memotivasi karyawan mereka untuk bekerja keras guna mencapai tujuan dan objektif organisasi.

14. Taheri, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Working Environment on Job Satisfaction.*” Saat ini, berbagai organisasi dan lembaga menghadapi tantangan akibat kondisi lingkungan kerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, lingkungan kerja dianggap sebagai faktor utama yang perlu dipertimbangkan oleh para pengusaha. Untuk menjaga pertumbuhan yang stabil bagi lembaga-lembaga tersebut, penting untuk menjaga efisiensi, efektivitas, dan produktivitas karyawan dengan menyediakan berbagai fasilitas. Dan, lingkungan kerja merupakan tuntutan yang paling penting bagi para karyawan. Oleh karena itu, menyediakan lingkungan kerja yang lebih baik juga menjadi perhatian utama bagi organisasi atau lembaga untuk menjaga tenaga kerja yang stabil demi kelancaran bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui analisis kuantitatif dan kualitatif terhadap karakteristik yang berkontribusi. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dirancang dengan baik. Populasi yang berkontribusi berasal dari dua organisasi yaitu Departemen Perluasan Pertanian dan Badan Penerangan Pedesaan Bangladesh. Pengambilan sampel dilakukan khusus dari salah satu distrik di Bangladesh. Penelitian ini menunjukkan dampak signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
15. Budiono, et al. (2021). Melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment on Work Satisfaction Among PWC Indonesia Employees with Motivation as Mediating Variable.*” Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor

yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Situasi kerja di perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih loyal terhadap perusahaan karena menganggap perusahaan telah berhasil memenuhi keinginan karyawan dalam konteks bekerja. Penelitian ini mengangkat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi pada 115 karyawan PwC Indonesia dengan menggunakan metode purposive sampling dan dilanjutkan dengan menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

16. Lelo (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment on Employees' Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Banking Industry.*” Meskipun terdapat banyak literatur yang menunjukkan adanya saling ketergantungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan (Employee Job Satisfaction/EJS), perdebatan mengenai topik ini belum selesai. Penelitian ini menggunakan teori dua faktor Herzberg untuk menyelidiki pengaruh lingkungan kerja terhadap EJS dalam konteks industri kue. Survei kuesioner cross-sectional dan simple random sampling digunakan untuk mengumpulkan data dari 417 karyawan di seluruh bank umum. Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori (CFA) dan pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Secara khusus, lingkungan kerja fisik, remunerasi,

lingkungan kerja sosial, keamanan kerja, dan keselamatan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

17. Astika, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Environment and Workload on Employee Satisfaction.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Mahkota Group. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mahkota Group yang berjumlah 105 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampline*. Dimana sampel berjumlah 51 karyawan dipilih untuk dijadikan sampel penelitian. Datanya Teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam hal ini dilakukan adalah regresi berganda, asumsi klasik, pengujian hipotesis, dan koefisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan di PT Mahkota Group. Ada pengaruh signifikan dan negatif variabel beban kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan pada perusahaan PT Mahkota Group dan terdapat pengaruh yang signifikan dan simultan terhadap pekerjaan variabel lingkungan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Mahkota Group perusahaan.
18. Pally dan Septyarini (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan,

komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY yang berjumlah 40 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Non Probability Sampling dan metode Sampling Jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

19. Ardiyansah, I., dan Mon, M.D. (2023) melakukan penelitian dengan judul *“Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City.”* Peneliti mengambil sampel dari perusahaan asuransi BUMN di Kota Batam karena Batam merupakan kota metropolitan dengan aspek ekonomi yang maju, indeks upah minimum yang rendah, serta populasi tertinggi di Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior). Penelitian dilakukan pada 113 sampel yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan

di perusahaan holding asuransi BUMN di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, berdasarkan uji langsung, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, demikian pula pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

20. Ali, K. dan Agustian, D.W. (2018) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode SEM (Structural Equations Modeling). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa (1). budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2). gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3). Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.