

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Era sekarang sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan tujuan organisasi maupun perusahaan, sumber daya manusia yang dipekerjakan organisasi ataupun perusahaan haruslah sumber daya yang berkualitas dan profesional, agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kunci pokok dari berhasilnya kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan ialah sumber daya manusia, karena berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan atau organisasi ditentukan oleh karyawan yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset penting karena unsur manusia memainkan peran sinergis dan memotivasi meski di dalamnya terdapat sumber daya tambahan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola dan mengoptimalkannya.

Prasadja Ricardianto (2018) menjelaskan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dan menopang keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan sudah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka yang harus dilakukan adalah mempertahankan atau meningkatkan kualitas sdm tersebut. Cara untuk mempertahankan ataupun meningkatkan kualitas sdm

tersebut adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang ada. Menurut Sudaryo (2018) kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitupula sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas akan pekerjaan maka karyawan akan berpikiran negative dan overthingking terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Toko KME Grosir Badung yang terletak di Jalan Widuri, Kapal-Anggungan, Desa Adat Kapal, Badung merupakan salah satu toko grosir dan eceran yang menjual berbagai kebutuhan pokok dan kebutuhan lainnya. Toko KME Grosir Badung bergerak di bidang jual beli barang terutama kebutuhan pokok dimana sudah seharusnya menyadari bahwa upaya mengoptimalisasi sumber daya manusia bukan berarti pemanfaatan tenaga manusia secara semena-mena, namun juga perlu memiikirkan upaya untuk menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memuaskan bagi para karyawan. Semakin besar perhatian yang diberikan pemimpin dalam menciptakan hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan akan berdampak pada semakin meningkatnya kesejahteraan karyawan, terciptanya suasana yang lebih menyenangkan dan meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan. Fenomena kepuasan kerja karyawan pada Toko KME Grosir Badung bisa dilihat dari meningkatnya *turnover* karyawan pada table 1.1.

Tabel 1.1

Tabel keluar masuknya karyawan pada tahun 2020 hingga 2022

No	Tahun	Jumlah Karyawan (Awal)	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan (Akhir)
1	2020	42	2	4	9,52%	40
2	2021	40	3	5	12,5%	38
3	2022	38	4	6	15,79%	36

Sumber : Toko KME Grosir, 2022

Berdasarkan data yang ada pada table diatas yaitu mengenai tingkat *turnover* karyawan Toko KME Grosir Badung pada tahun 2020 hingga 2022 dengan total jumlah karyawan saat ini yaitu 36 karyawan. Data tersebut menunjukkan bahwa setiap tahunnya jumlah karyawan yang keluar tidak konsisten dan cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tingkat *turnover* pada tahun 2022 menjadi yang tertinggi yaitu sebesar 15,79%. Hal itu menandakan bahwa kepuasan yang di dapat karyawan saat bekerja kurang atau tidak semestinya, maka dari itu banyak yang memilih mengundurkan diri. Hal itu salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi yang di dapat karyawan dari perusahaan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan adalah tindakan membimbing suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Dawud (2020), bahwa dalam suatu kelompok yang memiliki kekuasaan manajerial dan dapat mempengaruhi orang lain disebut dengan pemimpin. Sedangkan Nabawi (2019) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu kekuatan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan

mendukung upaya yang memungkinkan orang lain berkontribusi untuk tujuan organisasi.

Pemimpin yang benar-benar berprestasi juga harus memiliki keterampilan analitis dan pemecahan masalah yang baik. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses dimana individu mempengaruhi kelompok individu lain melalui kerjasama dan perilaku kohesif untuk mencapai tujuan bersama, menanamkan emosi positif, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2022) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Rivaldo dan Ratnasari (2020) mendapat perbedaan hasil penelitian atau gap yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada Toko KME Grosir Badung kepuasan kerja kurang tercapai yang disebabkan oleh pemimpin yang terkesan otoriter terutama dalam membuat sebuah keputusan dan jam pengawasan yang tidak teratur. Pembuatan keputusan yang dimaksud baik itu dalam hal peraturan atau yang lain seringkali tidak sinkron dengan karyawan. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa tertekan dan menimbulkan ketidakpuasan karyawan pada pemimpin.

Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi kepemimpinan saja tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Khair (2016) menyatakan lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman serta menunjang karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja ialah kegiatan fisik, sosial, dan psikologi dalam suatu perusahaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan perkembangan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik

membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang tidak bersih dan tidak adanya rasa aman bagi karyawan akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dan terlindungi dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja karyawan untuk memberikan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliantini (2020) dimana lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat perbedaan (gap) pada penelitian yang dilakukan oleh Pranogyo (2023) mendapatkan hasil yang berbeda dimana lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ventilasi udara yang kurang pada Toko KME Grosir Badung menyebabkan sirkulasi udara yang kurang baik dan hawa panas terutama disaat musim kemarau. Menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja akibat dari keringat yang berlebih. Lingkungan kerja yang kurang nyaman ini berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Pemberian kompensasi juga salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Definisi kompensasi ialah pemberian balas jasa perusahaan pada karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan (Parimita, 2018). Kompensasi yang dimaksud diantaranya ialah upah atau gaji dan bonus dimana karyawan akan merasakan kepuasannya dalam bekerja. Motivasi terbesar manusia untuk bekerja adalah agar mendapatkan imbalan untuk dapat menghidupi diri dan keluarganya. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Benita dan Masman (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2022) yang menyatakan gap dimana hasil menyatakan kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Fenomena yang terjadi pada Toko KME Grosir Badung yaitu terdapatnya keluhan tentang pemberian kompensasi yang kurang sesuai. Tuntutan pekerjaan yang diberikan pada karyawan lebih banyak dari gaji yang diperoleh. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan karyawan akan kontribusi yang telah mereka berikan pada toko.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan permasalahan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toko KME Grosir Badung

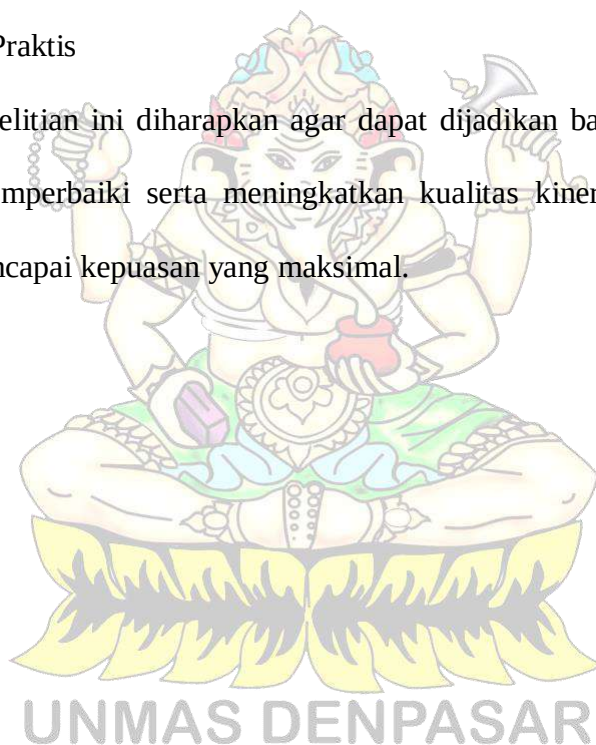
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan tambahan pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan disiplin kerja dan motivasi kerja karyawan. Diharapkan pula dapat membangkitkan minat serta memotivasi peneliti lainnya untuk melakukan riset dengan variabel yang lebih banyak lagi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk memperbaiki serta meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar dapat mencapai kepuasan yang maksimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory* mengacu pada persepsi karyawan tentang perbedaan antara apa yang mereka harapkan dari pekerjaan (harapan) dengan apa yang mereka alami sebenarnya (realitas). Kepuasan kerja muncul ketika harapan karyawan terpenuhi atau melebihi apa yang sebenarnya mereka alami di tempat kerja. Perbedaan dalam konteks ini merujuk pada kesenjangan antara harapan individu terhadap pekerjaan mereka dan realitas pekerjaan yang mereka alami. Istilah sederhananya, jika seorang karyawan mengharapkan banyak hal positif dari pekerjaannya dan kenyataannya sesuai dengan atau melebihi harapan tersebut, maka mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Berbanding terbalik jika realitas pekerjaan tidak sesuai dengan harapan mereka atau lebih rendah dari harapan mereka, maka mereka mungkin merasa tidak puas. Penting untuk dicatat bahwa harapan dan persepsi setiap individu terhadap pekerjaan mereka dapat bervariasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi harapan ini termasuk pengalaman sebelumnya, nilai-nilai pribadi, ekspektasi sosial, dan faktor-faktor unik lainnya. Relitanya manajemen organisasi berusaha untuk memahami harapan dan kebutuhan karyawan mereka, serta berupaya untuk menciptakan kondisi di tempat kerja yang sesuai dengan harapan tersebut. Perbaikan lingkungan kerja, pengembangan kebijakan yang mendukung karyawan, dan komunikasi yang

jelas tentang apa yang diharapkan dari pekerjaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan.

Penerapan Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory* dapat membantu organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan merencanakan tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1) Konsep Kepuasan Kerja

Ardila dan Putra (2019) menjelaskan, kepuasan kerja merupakan sebagai perasaan nyaman atau tidak nyaman, atau bagaimana karyawan melihat dan merasakan pekerjaan mereka. Pendapat lain di utarakan oleh Prawira (2020) yang mendefinisikan kepuasan kerja ialah rasa senang atas pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang puas merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut dikelola dengan baik dan menggambarkan hasil kerja manajemen yang efektif dan berhasil. Kepuasan kerja karyawan merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tingkat pencapaian yang didapat perusahaan dari tahun ketahun dipengaruhi oleh peningkatan hasil kerja karyawan, karena karyawanlah yang berperan aktif dalam menjalankan sumber daya di perusahaan.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat

bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Edy Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Kesempatan untuk maju

Ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja karyawan. Situasi yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja

3) Gaji

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

4) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan

5) Pengawasan Sekaligus atasannya

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*

6) Faktor instrinsik dari pekerjaan

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

7) Kondisi kerja

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

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

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

9) Komunikasi

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

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang memiliki unsur-unsur yang memuaskan.

2) Upah

Jumlah pembayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari kinerja apakah sudah sesuai dengan kebutuhan yang dirasa wajar

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui promosi. Ini berkaitan dengan ada atau tidaknya peluang untuk memperoleh kemajuan karir saat bekerja.

4) Pengawas

Seseorang yang selalu memberi perintah atau instruksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

5) Teman kerja

Seseorang selalu berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut Indrasari (2017), indikator dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan mengajukan kesempatan bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan minat kerja dan memberikan kesempatan agar bisa bertanggung jawab.

2) Gaji

Karyawan akan merasa puas jika gaji yang mereka dapatkan sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan serta sama dengan karyawan lainnya.

3) Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang di dapat karyawan dalam organisasi. Kepuasan karyawan akan meningkat jika karyawan mendapatkan promosi atas dasar prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan tersebut.

4) Supervisi

Hal ini ditinjau dari atasan dari cara memperhatikan baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, memberi nasehat dan membantu karyawan serta melakukan komunikasi dengan baik bersama karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila supervisor melakukan pengawasan dengan memotivasi karyawan.

5) Rekan kerja

Hubungan yang baik antar karyawan, bersahabat, serta saling membantu makan hal tersebut dapat menciptakan suasana kelompok yang kondusif, sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

2.1.3 Kepemimpinan

1) Konsep Kepemimpinan

Menurut Astuti dan Iverizkinawati (2018), kepemimpinan adalah individu menggunakan kekuatannya untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung suatu organisasi, sementara yang lain adalah kemampuan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. D.P.Astuti (2022),

menjelaskan pemimpin merupakan seseorang yang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Selain itu, pemimpin harus mampu mempengaruhi dan membujuk kelompok atau individu.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam menggerakkan, memimpin, membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi karyawannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan bekerja semaksimal mungkin sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapai tujuan perusahaan.

2) Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017) indikator kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

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

2) Kemampuan Motivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menjalankan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan 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 baik secara langsung 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 di dalamnya 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, menanggung segala sesuatunya atau memikul jawab serta menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita terutama bagi seorang pemimpin. Semakin baik kemampuan pemimpin mengendalikan emosi semakin mudah pemimpin mengarahkan karyawannya.

Menurut Menurut George R (2018) indikator-indikator kepemimpinan yaitu:

1) Kedudukan sebagai pengawas

Pemimpin yang dapat diartikan sebagai pengawas memegang kekuasaan untuk menciptakan rasa takut. Pemimpin yang memiliki kekuasaan jenis ini memiliki kemampuan untuk mengawasi bawahannya dalam bekerja.

2) Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan dalam keahliannya untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

3) Kecerdasan

Kecerdasan seorang pemimpin atas jabatan yang dipegang oleh seorang pemimpin semakin tinggi juga posisi yang diterima oleh seorang pemimpin maka semakin besar juga kekuasaannya. pemimpin yang memiliki kecerdasan yang tinggi maka pemimpin dapat merasakan bahwa menjadi seorang pemimpin mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.

4) Ketegasan

Ketegasan ini bersifat dari pribadi seorang pemimpin dari kepribadian seorang pemimpin maka bisa membuat membuat bawahannya untuk bisa melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar.

5) Kepercayaan diri

Kepercayaan diri seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya harus bisa menghadapi banyak kendala dan masalah dimana pemimpin harus bersikap dan mengambil keputusan agar dalam menjalankan kepemimpinannya bisa berjalan secara efisien dan efektif.

6) Inisiatif

Pemimpin harus memiliki inisiatif dalam berpikir cepat dan keras karena pemimpin harus melakukan perubahan terhadap apa yang dipimpin atau dikuasainya.

7) Hubungan dengan bawahan

Hubungan pemimpin dengan bawahannya harus lah hubungan yang meningkatkan efektivitas yang baik dan memiliki kualitas hubungan yang mampu membuat sesuatu menjadi menyenangkan.

8) Daya ingat yang kuat

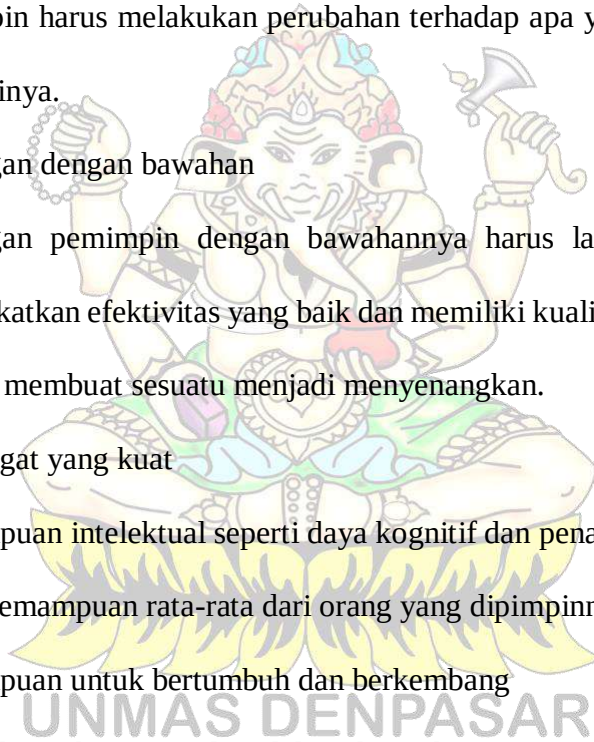
Kemampuan intelektual seperti daya kognitif dan penalaran harus berada diatas kemampuan rata-rata dari orang yang dipimpinnya.

9) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang

Dalam banyak situasi dan dalam banyak organisasi, sering tidak ada pilihan kecuali penempatan tenaga-tenaga spesialis dalam berbagai posisi kepemimpinan.

10) Kemampuan analitik

Kemampuan ini harus tercermin pada kemampuan diagnostik dan prognosis yang tepat sehingga tindakan yang diambil dalam bentuk keputusan yang merupakan inti kepemimpinan.



2.1.4 Lingkungan Kerja

1) Konsep Lingkungan Kerja

Sedarmayanti dalam (Ahmad *et al.*, 2019) menyatakan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai individu maupun kelompok. Menurut Nitisemito (2018) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karyawan yang menjalankan tugasnya harus didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman karena lingkungan kerja yang nyaman diharapkan karyawan dapat bekerja secara optimal dan menjalankan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

2) Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti dalam Budiasa (2021) mengelompokkan jenis-jenis lingkungan kerja menjadi dua, yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik

secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori.

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

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Semua keadaan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mewujudkan suatu kondisi yang mendukung kerja sama antar karyawan, atasan dan bawahan Kondisi lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

a. Faktor lingkungan sosial

Lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

b. Faktor status sosial

Semakin tinggi jabatan seorang pekerja dalam organisasi maka semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

d. Faktor sistem informasi

Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang baik di lingkungan organisasi maka anggota organisasi akan berinteraksi, saling, memahami. saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah paham.

3) Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam Bukhari & Pasaribu (2019) yaitu:

1) Penerangan

Penerangan sinar yang masuk kedalam ruangan kerja sangat penting bagi pegawai karena dapat kelancaran kerja dan keselamatan.

2) Suhu Udara

Suhu udara adalah seberapa besar temperatur di dalam suatu ruangan kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin maka dalam bekerja terasa menyenangkan.

3) Suara Bising

Suara bising akan mengganggu ketenangan manusia dalam melakukan pekerjaannya. Kebisingan harus dihindarkan agar karyawan dapat bekerja secara konsentrasi sehingga pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan efisien dan produktivitas kerja meningkat.

4) Penggunaan Warna

Penggunaan warna dalam memilih warna harus dapat memantulkan sinar yang diterimanya dan penataan warna ruangan yang bagus karena menimbulkan rasa senang, sedih dan keadaan lainnya.

5) Ruang Gerak

Ruang gerak yang diperlukan adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi, lemari, dan sebagainya.

6) Sirkulasi udara ditempat kerja

Manusia menghirup oksigen untuk bernafas, jika udara di sekitar karyawan kotor maka kadar oksigen dalam udara tersebut berkurang dan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya dan akan membuat manusia menjadi sesak nafas.

7) Hubungan antar pegawai

Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya harus harmonis karena untuk mencapai tujuan instansi akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas yang dikerjakannya.

8) Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara biasanya dinyatakan dalam persentase. Kondisi dengan temperatur udara yang sangat panas dan kelembaban yang tinggi akan membuat pengurangan panas dari tubuh secara besarbesaran.

9) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai. Mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan, dan timbul penyakit dll.

10) Keamanan ditempat kerja

Faktor keamanan harus diwujudkan dalam suatu tempat kerja untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai.

Menurut Qomariah dan Hafidzi (2019) menyatakan ada beberapa indikator lingkungan kerja diantaranya adalah:

1) Pencahayaan area bekerja

Perlindungan pekerjaan pegawai sangat erat kaitannya dengan pencahayaan atau penerangan ruangan untuk menjamin keselamatan dan kelancaran kerja, jika di suatu ruangan pencahayaannya kurang jelas, maka tidak berlangsungnya kerja secara efektif, dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

2) Suhu tempat bekerja

Sebuah lingkungan kerja yang kondusif harus memperhatikan suhu, supaya karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

3) Sirkulasi udara

Aliran udara yang baik memberikan kesegaran dan kesegaran pada tubuh, perlu adanya tanaman di dalam perusahaan karena udara segar menciptakan perasaan moral yang baik bagi karyawan.

4) Desain warna di tempat kerja

Desain yang baik juga akan menimbulkan rasa semangat bagi tenaga kerja, karena warna memiliki pengaruh tinggi pada psikologi.

5) Tampilan lingkungan kerja

Tampilan ini berkaitan terhadap letak ruangan, desain posisi peralatan kerja maka ini perlu diperhatikan.

6) Keamanan di tempat kerja

Keamanan juga harus diperhatikan, tidak hanya keamanan dari kriminal kejahatan namun keamanan saat bekerja.

7) Kebisingan di area kerja

Perusahaan harus mampu meminimalkan suara-suara mesin di tempat kerja, karena suara yang terlalu kuat akan mengganggu konsentrasi pada saat bekerja.

8) Aroma-aroma tidak sedap

Aroma tidak sedap di area perusahaan, akan sangat mengganggu karyawan dalam bekerja, oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan kebersihan area kerja.

UNMAS DENPASAR

2.1.5 Kompensasi

1) Konsep Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan sesuai, bahkan memungkinkan cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan

produktivitas dari karyawan. Secara umum, kompensasi dapat diartikan sebagai suatu penghargaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Menurut Diastuti *et al.* (2021), Kompensasi adalah kompensasi moneter dan nonmoneter bagi karyawan.

Hendro (2018), kompensasi harus didistribusikan dalam bentuk bonus, hibah dan manfaat sosial sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan dan harus dimasukkan dalam sistem penghargaan. Kedua, gaji dan bonus tambahan untuk kontribusi karyawan merupakan insentif yang kuat untuk meningkatkan kinerja individu.,Kompensasi merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan pada perusahaan mendorong semangat dan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan begitupula sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang sesuai akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan finansial yang berfungsi sebagai penghargaan serta membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka.

2) Bentuk-Bentuk Kompensasi

Nawawi (2011) mengkategorikan kompensasi menjadi dua yaitu:

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung 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 atau gaji, insentif atau bonus, dan tunjangan jabatan.

2) Kompensasi tidak langsung

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.

3) Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Afandi P (2018) diantaranya adalah :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

3) Tunjangan

Sesuatu yang diterima karyawan berupa tambahan penghasilan atau jaminan kesehatan

4) Fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

Menurut Umar dalam (Bolung *et al.*, 2018) indikator-indikator kompensasi sebagai berikut:

1) Gaji

Imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bersifat setiap bulan yang diterima secara penuh.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Intensif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yaitu atas dasar prestasi kerja karyawan dan produktivitas karyawan dengan memiliki prestasi dan produktivitas kerja yang baik maka akan dapat insentif perusahaan.

3) Bonus

Memberikan bonus kepada karyawan karena bekerja dengan baik dan bagus.

4) Upah

Pembayaran yang diberikan kepada karyawan dengan lamanya jam kerja.

5) Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong, perancang atau sesuatu pembayaran tambahan diatas pembayaran normal.

6) Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi yaitu pemberian jasa dalam bentuk penanganan risiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

7) Asuransi

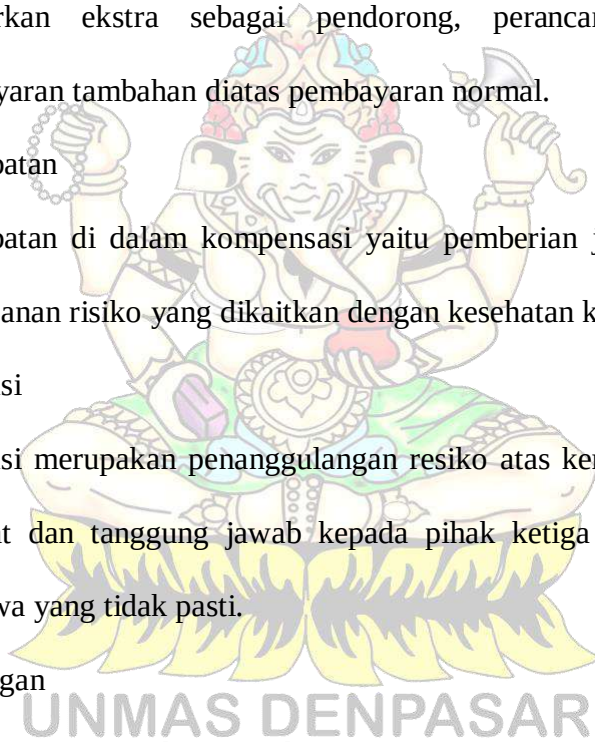
Asuransi merupakan penanggulangan resiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

8) Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok.

9) Fasilitas

Fasilitas yang diberikan perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan dalam bekerja.



10) Penghargaan

Penghargaan adalah faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena dengan pemberian penghargaan maka karyawan akan merasa dihargai dan memacu karyawan untuk dapat berprestasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Prawira (2020) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Serdang. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil membuktikan bahwa kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan perbedaan terletak pada tempat penelitian.
- 2) Penelitian yang dilakukan Hartanto dan Turangan (2021) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Di Jakarta. Proses analisis data akan dilakukan dengan menggunakan program partial least square (PLS). Penelitian ini dalam mengelolah data dan menganalisis data akan menggunakan *software smart partial least square (PLS)* versi 3.00. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan

kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan terletak pada variabel lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan perbedaan terletak pada tempat penelitian dan sampel.

- 3) Penelitian yang dilakukan Nanda (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Kerja, Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bumisari Prima Medan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini tidak menggunakan komunikasi kerja dan pelatihan kerja serta tempat penelitian.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Simbolon (2022) yang berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. United Rope Medan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *simple random sampling instrumen* yang digunakan adalah penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji koefisien determinasi. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini terletak pada

variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja. sedangkan perbedaannya penelitian ini tidak menggunakan variabel komunikasi dan tempat penelitiannya.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Ismiyati (2020) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain kausalitas dan menggunakan metode pengumpulan data yaitu kuesioner. Hasil menunjukkan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel kompensasi dan lingkungan kerja. sedangkan perbedaan pada penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi dan tempat penelitian.
- 2) Penelitian yang dilakukan Ningrum, dkk. (2023) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 25.0. Hasil membuktikan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian terletak pada variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan. Perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel fasilitas kerja dan tempat penelitiannya.
- 3) Penelitian yang dilakukan Daniyati (2022) yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sutan Raja Hotel & Convention Centre Soreang–

Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey dengan membuat daftar pertanyaan melalui kuesioner tertutup. Proses analisis data dibantu *software* SPSS versi 21. Hasil menunjukkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian ini terletak pada variabel lingkungan kerja dan kompensasi. Sedangkan perbedaan penelitian tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan tempat penelitian.



- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Safria, dkk. (2023) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Royal Korindah Purbalingga. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan simple random sampling. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian ini terletak pada variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel beban kerja dan stress kerja, populasi, dan tempat penelitian.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Saputra (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*. Metode pengumpulan

data yang digunakan adalah dengan cara menyebar angket atau kuesioner secara personal. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel lingkungan kerja dan kompensasi. Perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel beban kerja dan tempat penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan Benita dan Masman (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Mutasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Danamon Cabang Abdul Muis Di Jakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari responden melalui kuesioner online yang dibuat dengan menggunakan Google formulir dan disebar via sosial media kepada calon responden. Data kuesioner yang diperoleh dalam penelitian ini disajikan *software* Microsoft Excel dan diproses dengan *Smart-PLS* versi 3.3.3. Hasil menunjukkan bahwa bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel kompensasi. Sedangkan perbedaannya penelitian ini tidak menggunakan variabel mutasi kerja dan stress kerja serta tempat penelitiannya.

- 3) Penelitian yang dilakukan Almedya dan Gulo (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Teknik analisis data diolah dengan program SPSS. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi dan lingkungan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi dan tempat penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Tirtowaluyo dan Turangan (2022) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT Mitra Andalan Valasindo. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online yang kemudian diolah menggunakan *smartPLS-SEM*. Hasil menunjukkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel lingkungan kerja dan kompensasi, sedangkan perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja, sampel, dan tempat penelitian.

