BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Aset perusahaan yang paling bernilai ialah sumber daya manusia, yang berfungsi sebagai pendorong utama untuk semua aktivitasnya. Pandangan Bintaro & Daryanto (2019), manajamen sumber daya manusia ialah ilmu ataupun metode untuk mengelola interelasi dan fungsi sumber daya (tenaga kerja) yang dipunyai oleh orang-orang sehingga dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan bersama. Agar bisnis dapat menjalankan operasinya dan mencapai tujuannya, diperlukan manajemen yang efektif, terutama sumber daya manusianya, yang merupakan aset paling berharga perusahaan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemindahan elemen-elemennya.

UNMAS DENPASAR

Premis paling mendasar dari manajemen sumber daya manusia strategis adalah bahwa keberhasilan kinerja perusahaan ditentukan oleh tindakan dan tanggung jawab perusahaan atau organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tanpa dukungan penuh dari rekan kerja dan bawahan mereka, strategi manajer, terlepas dari seberapa efektif mereka, tidak akan membantu atau berharga bagi perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) ialah salah satu aspek bernilai dari setiap organisasi, institusi atau bisnis. SDM juga menjadi faktor penentu pertumbuhan sebuah perusahaan. SDM ialah individu yang diperkerjakan dalam sebuah perusahaan selaku pendorong, pemikir dan pencipta guna memenuhi misi bisis. Salah satu pilar pertumbuhan perusahaan

adalah kompetensi sumber daya manusianya. Sehingga diperlukan pengerjaan SDM yang unggul dengan menjaga dan mencapai kesetaraan antara kebutuhan pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Luthans (2020) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan dari suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Handoko (2020) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaanya.

Hasibuan (2020) menyatakan seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan As'ad (1995:103) mengutip perkataan Louis A Allen tentang pentingnya kepuasan kerja dalam kalimat: "betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya." Dari kalimat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor manusia cukup berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karena karyawan yang puas akan bekerja dengan lebih baik dan produktif, sehingga perusahaan pada akhirnya akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan Robbins

UNMAS DENPASAR

menjabarkan bahwa seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif, menurut Robbins, kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dengan kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan (Robbins 2020). Kepuasan karyawan sangatlah diperlukan didalam melakukan suatu pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab dari tugas dan wewenang yang telah diberikan kepada setiap anggota perusahaan.

Kepuasan karyawan sangat penting bagi perusahaan, terutama pada perusahaan PT. Tirta Investama yang merupakan salah satu produsen dan distributor air minum dalam kemasan (AMDK) terkemuka di Indonesia yang memproduksi dan mendistribusikan Aqua dalam bentuk gelas, botol dan galon. Perusaan saat ini banyak menghadapi tantangan karena hadirnya produk lain yang sejenis, meskipun demikian PT. Tirta Investama telah menjadi *market leader* dan mempunyai kepercayaan di mata masyarakat. Meningkatnya penjualan dan pengasaran produk Indonesia, maka PT. Tirta Investama mengoperasikan 14 pabrik yang memproduksi Aqua di Indonesia dengan mempunyai beberapa lokasi sumber mata air Aqua yaitu: Sumatera Utara (Brastagi), Lampung (Jabung dan Umbul Cancau), Mekarsari (Kubang), Subung (Cipondoh), Wonosobo (Mangli), Klaten (Sigedang), Pandaan, Kebon Candi, Bali (Mambal) dan Manado (Airmadidi). PT. Tirta Investama Mambal di Kabupaten Badung adalah salah satu pabrik yang memproduksi Aqua untuk area pelayanan Bali dan Nusa Tenggara. Mendukung aktivitas usahanya, adapun jumlah karyawan pada tahun 2022 adalah sebanyak 238 karyawan, dengan jumlah karyawan terbanyak adalah karyawan bagian produksi yaitu 89 orang. Melihat tingginya jumlah

UNMAS DENPASAR

karyawan pada bagian produksi maka penelitian ini dibatasi pada karyawan bagian produksi. Pentingnya peranan karyawan bagian produksi dalam menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan, maka perlu diperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan bagian produksi, salah satu permasalahan utama yang sedang dihadapi oleh PT. Tirta Investama Mambal saat ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang sesuai sehingga menyebabkan karyawan kurang nyaman dalam melakukan pekerjaan, kompensasi yang diterima belum sesuai dengan beban kerja pegawai mengakibatkan karyawan tidak bergairah dalam melaksanakan tugasnya, selain itu lingkungan yang kurang kondusif, dimana jalan yang dilalui oleh truck masih banyak yang rusak, kawasan yang dekat dengan pasar tradisonal sehingga menciptakan suara bising yang mengganggu karyawan saat bekerja hal ini menyebabkan absensi dan *turnover* karyawan. Secara teoritis kepuasan kerja karyawan tercermin dari tingkat absensi (Robbins dan Judge, 2019). Dimana dapat dilihat dari adanya data karyawan keluar dan masuk selama 3 tahun terakhir diketahui bahwa jumlah karyawan *resign* terus meningkat sejak 2020 hingga 2022 dari perusahaan yang dapat dilihat dari tabel 1.1 data *turnover* karyawan PT. Tirta Investama Mambal berikut:

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Data Karyawan Berhenti di PT. Tirta Investma Mambal
Tahun 2020 s/d 2022

Tahun	Jumlah Karyawan awal tahun	Jumlah Karyawan yang keluar	Jumlah Karyawan yang masuk	Jumlah Karyawan Akhir tahun	% *Turnover*
2020	91	5	1	87	14,7%
2021	87	4	9	92	13,3%
2022	92	7	4	89	20%

Sumber: PT. Tirta Investama Mambal (202)

Dari tabel di atas pada tahun 2020 sampai 2022 bisa terlihat jumlah karyawan yang berhenti bekerja sebanyak 16 orang selama 3 (tiga) tahun. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan jumlah karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada tahun 2020 tingkat *turnover* karyawan sebesar 14,7%, di tahun 2021 menurun menjadi 13,3% dan puncak tertinggi terdapat pada tahun 2022 dimana tingkat persentase meningkat sampai 20%. Hasil ini dikatakan tinggi karena menurut Putra dan Utama (2021) standar *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan yang dikatakan normal adalah 10%, pernyataan itu juga didukung oleh Satwari (2020) yang mengatakan umumnya *turnover intention* yang dinyatakan dalam satu tahun tidak boleh melebihi dari 10%.

UNMAS DENPASAR

Keinginan untuk melakukan *turnover* dapat disebabkan oleh berbagai faktor oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara kepada salah satu karyawan yang *resign* di PT. Tirta Investama Mambal. Wawancara yang dilakukan kepada pihak tersebut mengaku alasan utama untuk memilih meninggalkan perusahaan adalah lelah fisik dan mental yang di alami setiap hari yang membuat tidak puas akan pekerjaannya dan memilih untuk keluar dari perusahaan selain itu beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan

yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, prestasi karyawan yang menurun, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Hal tersebut terjadi karena adanya keluh kesah dari karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang kurang, seperti kurangnya kebebasan karyawan dalam menyampaikan kritik dan saran. Adanya indikasi kurangnya pemberian kompensasi sesuai beban kerja karyawan, selain itu lingkungan kerja yang kurang nyaman menyebabkan karyawan tidak betah bekerja dan hal tersebut membuat karyawan tidak semangat bekerja sehingga menpengaruhi kepuasan kerja pada karyawan.

Wibowo (2020) menyatakan bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja, dan kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Sementara itu, Vecchino (2020) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Artinya kepuasan kerja juga amatlah berkaitan dengan keseluruhan proses mental dan tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan atau personel. Dengan kata lain sikap ini akan mempengaruhi kinerja dan proses psikis mereka terhadap pekerjaan yang akan mereka lakukan.

UNMAS DENPASAR

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang

disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2019). Untuk mencapai sebuah keberhasilan organisasi maka pemimpin perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya. Faktanya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan kualitas kerja dan terutama pada tingkat prestasi suatu organisasi. Pemimpin menjadi salah satu faktor keberhasilan sebuah organisasi. Penjelasan itu juga didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Syamsuriadi, *et al* (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kemudian didukung penelitian yang dilakukan oleh Siti, *et al* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Terdapat perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Bernhard & Clinton (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

UNMAS DENPASAR

Wursanto (2021) karyawan juga membutuhkan lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan psikologis, seperti memiliki hubungan yang harmonis. Lingkungan kerja yang kondusif mendorong karyawan untuk memiliki produktivitas yang tinggi. Produktivitas karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan bagaimana mereka diberikan imbalan secara ekonomis, tetapi juga oleh faktor sosial dan faktor psikologis. Temuan ini merupakan yang pertama mengindikasikan bahwa faktor sosial di

dalam suatu lingkungan kerja dapat mempunyai dampak signifikan atas produktivitas para karyawan. Produktivitas berkaitan secara langsung dengan intensitas kerja sama dan kerja tim kelompok. Pada intinya, organisasi para karyawan disikapi sebagai sebuah sistem sosial.

Darmandi (2020), lingkungan kerja terdiri dari faktor-faktor yang memengaruhi performa seorang staf terhadap tugas yang diberikan, seperti penyejuk ruangan dan penerangan yang memadai. Menurut Wibowo (2019), keterhubungan antar lingkungan kerja dan kinerja pegawai berpendapat bahwa lingkungan kerja atau kondisi kerja yang nyaman nantinya meningkatkan kepuasan pegawai. Sertakan bagaimana interaksi manusia organisasi terstruktur, baik antara bos dan bawahan dan di antara rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu memiliki tugas yang signifikan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan karyawan dan kesesuaian dengan kebijakan perusahaan merupakan indikasi lingkungan kerja yang menyenangkan. Jika karyawan menikmati lingkungan kerjanya, dia akan merasa nyaman dalam pekerjaannya, yang akan menghasilkan penggunaan waktu kerja yang lebih efisien dan, diharapkan, tingkat kinerja kerja yang tinggi. Selain lingkungan fisik di mana karyawan melakukan tugasnya, lingkungan kerja juga terdiri dari hubungan interpersonal antara rekan kerja dan antara bawahan dan atasan.

UNMAS DENPASAR

Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Yantika *et al*., (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, didukung dengan penyataan yang dikemukakan oleh Faraby (2019) bahwa lingkungan kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat hasil penelitian yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Candana *et al*., (2020) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurunnya kepuasan bisa juga dari faktor kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019). Kompensasi merupakan salah satu dorongan utama untuk meningkatkan semangat kerja kayawan. Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan karyawan, di dalam kompensasi terdapat sistem gaji, insentif yang menghubungkan dengan kinerja tertentu. Banyak organisasi yang mengalami kurangnya kepuasan kerja pada karyawan yang disebabkan oleh gaji atau kompensasi yang menurutnya tidak sesuai. Jadi apabila karyawan merasa puas dengan apa yang telah di dapat, maka kinerja yang akan diberikan atau disalurkan dalam melaksanakan tugasnya akan dengan perasaan yang senang dan bahagia begitu juga akan tercermin pada karyawan terhadap pekerjannya. Penjelasan tersebut tentunya didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti dari hasil penelitian Nugraha dan Surya (2020) dengan judul"Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja" yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom.Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Arifudin (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan

UNMAS DENPASAR

terhadap kinerja pegawai. Namun, ditemukan perbedaan pada penelitian Hasibuan (2021) menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai.

1.2 Perumusan Masalah

Berlandaskan ulasan latar belakang masalah tersebut, dengan demikian bisa diformulakan persoalan yang hendak diujikan diantaranya:

1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung?
2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung?
3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan pokok permasalahan diatas, yang menjadi tujuan studi ini diantaranya:

1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung.
2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung.
3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung.

UNMAS DENPASAR

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat sejumlah kegunaan yang diperoleh melalui studi ini diantaranya:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Studi ini diharap mampu memperluas wawasan ilmu pengetahuan dan pemahaman berkaitan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi bagi kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Investama Mambal.

1.4.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Mampu meningkatkan dan memperluas ilmu yang dimiliki secara teoritis yang didapatkan pada bangku kuliah, serta dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan.

2) Bagi Universitas

Bisa dipergunakan sebagai tambahan panduan refrensi atau acuan untuk mahasiswa yang hendak mengulikan studi berkaitan topik masalah sejenis.

UNMAS DENPASAR

3) Bagi Pemerintah

Mampu dipergunakan selaku acuan dalam memecahkan permasalahan yang dialami dan juga bisa dipergunakan selaku acuan untuk menetapkan kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Teori Dua Faktor juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene-motivator*. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan motivator serta membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

UNMAS DENPASAR

Teori ini menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan,kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor-faktor instrinsik antara lain prestasi (achievement), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang.

Teori dua faktor Herzberg pada penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja pada karyawan menjadi salah satu faktor penting agar karyawan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat, Gaya Kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan apabila atasan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik kepada karyawan maka karyawan akan merasa nyaman dan menjadi lebih giat dalam bekerja dan dapat meminimalisir *miss comunication* dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh pada kepuasan kerja pada karyawan, lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan memberikan rasa puas pada setiap karyawan. Pemberian kompensasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai dengan tugas atau jam lembur karyawan akan memberikan rasa puas pada karyawan tersebut.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Konsep Kepuasan Kerja

UNMAS DENPASAR

Rivai (2020), kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kotler (2020) dimana kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul

setelah membandingkan antara persepsi/kerjanya terhadap kinerja suatu produk dan harapanharapannya. Anaroga (2019), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaanya. Sedangkan definisi lain dari kepuasan kerja menurut As'ad (2021) adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi kerja, kondisi sosial, kondisi fisik, dan psikologis. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari para pekerja, yaitu seberapa jauh pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (2020) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

   Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2) Kepuasan terhadap Gaji

   Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Kepuasan terhadap Kesempatan atau Promosi

   Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4) Kepuasan terhadap Supervisor

UNMAS DENPASAR

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Gilmer dalam As'ad (2020: 114) faktor kepuasan kerja antara lain: maju, yaitu ada atau tidak adanya kesempatan dari perusahaan. Kesempatan untuk usaha untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

1) Kesempatan untuk maju

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

2) Keamanan kerja

Keadaan yang aman akan sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Jika gaji diberikan secara adil didasarkan pada tingkat

UNMAS DENPASAR

keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasaan kerja.

4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan (supervisi)

Bagi karyawan, supevisor adalah seseorang yang diposisikan atau dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang baik dapat berakibat absensi dan turnover.

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya serta kebanggan atas tugas, akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.

7) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah keadaan dari lingkungan kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

UNMAS DENPASAR

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Keadaan sosial yang mengacu pada salah satu sikap dalam pekerjaan yang dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9) Komunitas

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal

ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menciptakan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas penunjang dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi fasilitas kesehatan, cuti, dan pensiun, atau perumahan yang merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1. Konsep Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena Gaya Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Ananto, 2019). Perlakuan yang dapat memotivasi, berkomunikasi baik dan dapat memberikan pengertian terhadap bawahan merupakan salah satu aspek yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dalam melaksanakan ekerjaannya. Demikian sebaliknya apabila pemimpin tidak dapat bersikap baik, otoriter, dan memberikan perintah yang tidak sesuai dengan kondisi maka akan menumbuhkan ketidakpuasan dalam bekerja. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki (Mariam, 2020).

UNMAS DENPASAR

Sebaliknya Gaya Kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan tugas yang ada, dapat mendorong karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Keadaan seperti ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak optimal, juga terabaikannya kualitas dan kuantitas produksi. Tentu saja hal ini perlu mendapat perhatian khusus, karena dapat mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan. Sedangkan Rivai (2019) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

UNMAS DENPASAR

2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Zulkifli (2019) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para karyawan terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroic atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu

pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristiK pokok pemimpin kharismatik:

a) Visi dan artikulasi, seseorang memiliki visi ditujukan dengan sasarn ideal yang mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b) Rasio personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c) Peka terhadap lingkungan, mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d) Kepekaan terhadap kebutuhan karyawan, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e) Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

UNMAS DENPASAR

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para karyawan mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpinbawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

a) Imbalan Kontigen

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif)

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif)

Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d) *Laissez-Faire*

Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara - cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para karyawan untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

UNMAS DENPASAR

a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, dan menasehati.

4) Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik disbanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Indikator Gaya Kepemimpinan Menurut Likret (1961) memiliki empat indikator yaitu:

a) Pelaksanaan tugas

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusanyang berhubungan dengan kerja.

b) Memberi dukungan

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

c) Mengutamakan hasil dari pada proses

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu di diskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

UNMAS DENPASAR

d) Memberi petunjuk

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batasdan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Likret (1961) memiliki empat indikator yaitu:

1) Pelaksanaan tugas

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2) Memberi dukungan

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3) Mengutamakan hasil dari pada proses

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu di diskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

4) Memberi petunjuk

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas mereka dalam batas-batasdan prosedur -prosedur yang telah ditetapkan.

UNMAS DENPASAR

4. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Waworundeng *et al*., (2021) gaya kepemimpinan merupakan sifat atau karakter yang dimiliki pemimpin untuk menggapai sasaran perusahaan. Dalam sebuah perusahaan maupun organisasi, kepemimpinan dianggap penting untuk memengaruhi bawahan agar mau berperilaku seperti apa yang diinginkan oleh pemimpin, sehingga tujuan perusahaan dapat mudah tercapai. Peran seorang pemimpin menjadi penting karena keefektifan organisasi bergantung pada penerapan pola seorang pemimpin dalam memimpin pegawainya. Pemimpin yang dapat konsisten dalam mempengaruhi pegawai serta dapat menjadi teladan, maka dengan mudah pegawai akan menyelesaikan tugas yang diberikan pemimpin, (Clinton *et al*, 2019). Selain kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pegawai terdapat pola pemimpin yang diterapkan, semakin baik pola dalam mengatur organisasi maka kepuasan pegawai yang akan dihasilkan akan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa, apabila gaya kepemimpinan yang dihasilkan meningkat maka kepuasan pegawai akan mengalami peningkatan.

UNMAS DENPASAR

2.1.4 Lingkungan Kerja

1. Konsep Lingkungan Kerja

Sudaryo (2019), lingkungan kerja ialah keseluruhan perkakas ataupun benda-benda guna bekerja yang disambangi pada lingkungan sekeliling yang mana pegawai tersebut bekerja. yang didapati, lingkungan sekeliling tempat seorang individu bekerja, praktik kerjanya dan pengaturan kerja mau solo ataupun kelompok. Handoko *et al*., (2021) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melaksanakan pekerjannya. Lingkungan kerja

kondusif akan memberikan rasa kenyamanan bagi para karyawan yang sedang bekerja. Hal ini memungkinkan para pekerja bisa bekerja secara optimal.

Menurut Luthans (2019) lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan bertahan di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimas prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerjaan antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan pada saat mereka bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik, secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat memengaruhi diri seorang karyawan dan pekerjaan mereka pada saat bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja, dan sebaliknya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

2. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja mengacu pada teori Afandi (2020), yakni:

1) Pencahayaan

Karyawan akan lebih produktif jika cahaya yang dipancarkan cukup tepat, sebab mereka akan bisa bekerja makin laju, membuat makin dikit kekeliruan serta tidak mengalami kelelahan mata.

2) Warna

Warna adalah salah satu faktor yang paling signifikan guna memajukan produktivitas kerja pekerja, terkhusus karena memengaruhi kondisi mental pekerja. Melalui memanfaatkan warna yang sesuai di dinding dan instrumen lainnya, kebahagiaan serta kedamaian lingkungan kerja pegawai dapat terjaga.

3) Udara

Terkait aspek udara ini, berapa rata-rata suhu udara dan kandungan uap air.

4) Suara

Untuk mengatasi kebisingan, penting untuk menempatkan alat-alat dengan suara keras, seperti mesin tik telepon dan parkir sepeda motor. Di ruangan tersendiri agar tidak mengganggu tugas karyawan lainnya.

UNMAS DENPASAR

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Aspek-aspek yang mampu memberikan sumbangan bagi keadaan lingkungan kerja mengacu pada Sedarmayanti (2020) diantaranya:

1) Pencahayaan

Cahaya atau penerangan sangat penting untuk keselamatan dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan adanya iluminasi (cahaya) yang terang namun tidak menyilaukan.

2) Temperatur atau suhu udara

Kondisi normal mendikte bahwa setiap bagian tubuh manusia memiliki suhu yang bervariasi. Tubuh manusia selalu berusaha untuk menjaga kondisi yang teratur dan sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal.

3) Kelembaban

Karena mekanisme penguapan, keadaan yang ditandai dengan suhu udara yang sangat panas dan kelembaban yang tinggi akan mengakibatkan penurunan suhu tubuh yang cukup besar. Dampak lainnya adalah detak jantung yang lebih cepat sebagai akibat dari peningkatan sirkulasi darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen tubuh, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk menjaga keseimbangan antara panas tubuh dan suhu lingkungan.

4) Sirkulasi

Udara di sekitarnya dianggap tercemar jika kandungan oksigennya berkurang dan mengandung polutan atau aroma yang berbahaya bagi kesehatan manusia. Sumber utama udara segar di tempat kerja adalah keberadaan tanaman. Merasa sejuk dan segar di tempat kerja dapat membantu tubuh pulih dari kelelahan lebih cepat setelah bekerja.

5) Kebisingan

Kebisingan, yang merupakan suara yang tidak diinginkan, adalah salah satu jenis polusi yang paling sulit dilawan oleh para profesional. Pekerjaan menuntut fokus; dengan demikian, kebisingan harus

UNMAS DENPASAR

diminimalkan supaya pekerjaan bisa dilaksanakan secara manjur dan produksi pekerjaan bisa tumbuh.

6) Getaran mekanis

Getaran mekanis mengacu pada getaran yang disebabkan oleh peralatan mekanis, beberapa di antaranya mungkin memiliki konsekuensi negatif pada karyawan.

7) Bau tidak sedap

Kehadiran aroma di tempat kerja dapat dianggap polusi karena fakta bahwa hal itu dapat mengganggu perhatian dan bau yang terus-menerus dapat merusak sensitivitas penciuman. Menggunakan "penyejuk udara" yang tepat adalah salah satu metode untuk menghilangkan aroma yang tidak sedap di tempat kerja.

8) Tata warna

Pada kenyataannya, skema warna dan tata letak dekorasi tidak dapat dipisahkan. Sifat alat pengaruh warna kadang-kadang dapat menimbulkan perasaan bahagia, sedih, dll., karena fakta bahwa warna memiliki kapasitas untuk memicu emosi manusia.

UNMAS DENPASAR

9) Dekorasi

Dekorasi harus berurusan dengan perencanaan warna; Oleh karena itu, dekorasi tidak hanya terkait dengan hasil kerja, tetapi juga bagaimana tata letak, tata warna, peralatan, dan elemen lainnya diatur untuk memudahkan pekerjaan.

10) Musik

Pendapat kaum ahli, musik lembut yang cocok akan lingkungan, waktu dan lokasi bisa menginspirasi serta memotivasi orang agar bekerja.

11) Keamanan

Untuk menjaga lokasi dan keadaan tempat kerja dalam keadaan aman, maka wajib memperhatikan keberadaannya. Satuan Petugas Pengamanan dapat digunakan sebagai bagian dari upaya menjaga keamanan tempat kerja (SATPAM).

4. Hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja

Batilmurik (2020) bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman, kondusif, dan tepat akan meningkatkan atau memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja itu sendiri bukan hanya dari segi tempat kerja, kondisi suara atau biasa disbut lingkungan fisik melainkan juga dapat berupa lingkungan kerja non fisik yaitu komunikasi antar karyawan dimana apakah karyawan merasa nyaman berhubungan dan berkomunikasi dengan karyawan yang atasan maupun karyawan yang lain dan sebagainya.

UNMAS DENPASAR

2.1.5 Kompensasi

1. Konsep Kompensasi

Kompenasai dalam penelitian yang dilakukan Pasaribu *et al*., (2020) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk langung seperti uang atau tidak langsung dapat berupa tunjangan. Dalam pemberian kompensasi harus

memiliki prinsip keadilan, kewajaran, dan kesetaraan kepada seluruh pegawai yang berhak mendapatkannya.

Syamsuriadi *et al*., (2021) kompensasi adalah segala pemasukkan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung bertujuan sebagai imbal jasa yang diberikan kepada pegawai atas semua yang telah dilakukan untuk perusahaan.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa pada organisasi dapat berupa penghargaan pula atas melakukan tugas keorganisasian. Sehingga pada dasarnya kompensasi merupakan imbal jasa yang diberikan organisasi atas waktu, usaha, tenaga yang sudah pegawai berikan kepada organisasi yang dapat berupa uang, barang langsung ataupun tidak langsung.

2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Nawawi (2020) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

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

b) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang

UNMAS DENPASAR

dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain lain.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2019) antara lain:

a) Permintaan Dan Penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b) Serikat-Serikat Buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan.

c) Kemampuan Untuk Membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan.

d) Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar.

UNMAS DENPASAR

f) Pemerintah

Pemerintah menetapkan undang-undang standar perburuhan yang menentukan gaji minimum dan hasil kerja standar untuk semua perusahaan.

4. Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut Martoyo (2020) adalah:

a) Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan/atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

UNMAS DENPASAR

b) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa financial atau nonfinancial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c) Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga memperngaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/ pemimpin organisasi.

d) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedang kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

f) Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenangwenang pimpinan organisasi ataupun perusahaan PT. Tirta Investama Aqua Mambal dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas

UNMAS DENPASAR

berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena pemerintah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karywan baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batasan.

5. Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pasaribu *et al*., (2020) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk langung seperti uang atau tidak langsung dapat berupa tunjangan. Dalam pemberian kompensasi harus memiliki prinsip keadilan, kewajaran, dan kesetaraan kepada seluruh pegawai yang berhak mendapatkannya. Selain itu, kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa pada organisasi, dapat berupa penghargaan pula atas melakukan tugas keorganisasian. Sehingga pada dasarnya kompensasi merupakan imbal jasa yang diberikan organisasi atas waktu, usaha, tenaga yang sudah pegawai berikan kepada organisasi yang dapat berupa uang, barang langsung atau pun tidak langsung. Adanya kompensasi yang diberikan suatu organisasi terhadap pegawai suatu bentuk dari menghargai prestasi kerja, selain itu juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dengan mendapatkan kompensasi yang memadai serta sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

UNMAS DENPASAR

2.2 Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Syamsuriadi *et al*., (2021) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Tomakaka Mamuju. Metode penelitian

menggunakan metode total sampling dan jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 119 responden. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh poitif terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta kompensasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dosen Tetap Universitas Tomakaka Mamuju.

Tanjung *et al*., (2021) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Lamoist Layer Cake. Metode penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif deskriptif dengan sampel 65 responden serta menggunakan metode sampling total. Hasil penelitian mengungkapkan varibel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Karyawan Lamoist Layer Cake.

UNMAS DENPASAR

Sadariah (2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Kargo Bandara Internasional Hasanuddin Makassar. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling) dengan bantuan program AMOS 18.0 (Analisis Struktural Momen). Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 162 hasil dan analisis sampel juga terdapat kata “minimal tercapai”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan

berpengaruh Tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan signifikan terhadap kinerja karyawan businees di Cargo Bandara Internasional Hasanuddin Makassar.

Asrori *et al*., (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Setda Pasuruan Indonesia yang berjumlah 170 orang. Sebuah kuesioner dibagikan kepada populasi ini, dan 151 kuesioner dikembalikan, sehingga menghasilkan tingkat tanggapan sebesar 88,82%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; 2) Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap trust-inleader; 3) Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan trust-inleader terhadap kepuasang kerja; 4) Trust-in-leader memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Mengingat semua temuan ini, penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi yang baik pada praktik tetapi juga literatur tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepercayaan-in-pemimpin terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai pedoman oleh Kantor Setda Kota Pasuruan Indonesia dalam memutuskan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitian Adnyani (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan” Pada Slippery Restaurant and Bar. Variabel yang digunakan adalah variable

independent: Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, variabel dependen: Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Siagian & Khair, (2018) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara. Metode penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasi dengan sampel 103 responden serta menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara.

Rini Astuti *et al*.,(2019). Tujuan penulis melakukan penelitian untuk pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Sampel penelitian ini sebanyak 45 responden yang merupakan karyawan dari PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan Corrected Item Total dan uji reabilitas menggunakan Cronbach Alpha. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, uji F dan uji determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel

UNMAS DENPASAR

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan thitung 6.716 > ttabel 1,68 10 dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05, terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan thitung 2.071 < ttabel 1,68 dengan nilai signifikan 0,045 < 0,05, dan untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai Fhitung (88.919) > Ftabel (3.20) dengan tingkat signifikasi 0.000. Selanjutnya nilai R Square yaitu sebesar 0,800 atau 80% yang artinya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kusumadewi *et al*., (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang dengan populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan. Semua data yang diperoleh dari kuesioner layak untuk digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Studi yang dilaksanakan Firmansyah (2019) dengan judul ”Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya”. Variabel yang

digunakan adalah Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan yang ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 52,062 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000 yang berarti bahwa kepuasan guru dan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiarditha (2020) yang berjudul ”Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS.X”. Variabel dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah (2019), dengan judul “Hubungan Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Negeri 1 Yogyakarta”. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri 1 Yogyakarta yang berjumlah 54 orang guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja guru dengan kepuasan kerja guru di SMK Negeri 1 Yogyakarta yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,559 dan r parsial sebesar 0,377, 2) Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru di SMK Negeri 1 Yogyakarta yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,609 dan r parsial sebesar 0,459, 3)

Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dan motivasi secara 32 bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 1 Yogyakarta yang dibuktikan dari nilai koefisien korelasi (R) 0,700 dan koefisien determinasi (R2) 0,490. Variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja guru. Berdasarkan hubungan positif tersebut menginformasikan bahwa makin baik lingkungan kerja dan motivasi kerja guru menjadikan kepuasan kerja guru.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pasaribu *et al*., (2020) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Pisangan Ciputat. Metode penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan metode pengambilan sampel jenuh, serta jumlah responden sebanyak 50 responden. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kelurahan Pisangan Ciputat.

UNMAS DENPASAR

Review penelitian pertama yang dilakukan oleh Yulianita (2019) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasin terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Gemilang Utama Ideal Palembang. Populasi adalah seluruh karyawan perusahan yang bekerja pada PT. Gemilang utama Ideal Palembang, sampel diambil dengan menggunakan metode purposive sampling dnegan jumlah sampel sebanyak 50.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Gemilang Utama Ideal Palemban

dengan signifikansi 0,070 dan variabel yang paling dominan mempengaruhi nilai perusahaan adalah variabel kompensasi.

Calvin *et al*., (2019). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kompensasi, tunjangan pada kepuasan kerja di antara staf akademik di lembaga pendidikan yang lebih tinggi dalam konteks Afrika Selatan. Terdapat kekurangan dalam penelitian yang secara khusus menyelidiki hubungan antara kompensasi, tunjangan dan kepuasan kerja dalam institusi pendidikan tinggi secara nasional. Bahan dan Metode: Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menyelidiki pengaruh penghargaan terhadap daya tarik dan retensi bakat. Pendekatan menghasilkan hipotesis penjelas digunakan dan desain survei digunakan untuk mengumpulkan data melalui kuesioner semi-terstruktur. Sampel sebanyak 279 staf akademik, yang merupakan total populasi peserta dipilih untuk penelitian ini. Hasil: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (r = 0,263). Selain itu, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara manfaat dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hanya kompensasi yang secara signifikan memprediksi kepuasan kerja di antara staf akademik.

UNMAS DENPASAR

Mahendrawan *et al*., (2019). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Panca Dewata Denpasar dengan jumlah responden sebanyak 47 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel beban kerja dan kompensasi terhadap

variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata dan juga menghasilkan bahwa variabel kompensasi memberi pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel beban kerja.

Studi yang dilakukan Surya *et al*.,(2020) yang berjudul ”Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja”. Variabel yang digunakan variabel independen: Kompensasi, lingkungan kerja dan promosi Variable dependen: Kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom.

Studi yang dilaksanakan oleh Indrawati (2019) yang berjudul “Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. pancan Dewata Denpasar”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen: Beban kerja dan kompensasi Variable dependen: Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

UNMAS DENPASAR