

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset yang penting pada sebuah perusahaan. Pada dasarnya human capital adalah sebuah fasilitas pendidikan, pelatihan dan upaya profesional lainnya untuk meningkatkan tingkat pengetahuan, keterampilan, bakat yang terdapat pada karyawan. Maka, konsep human capital disebut sebagai pengetahuan, keterampilan, bakat dan kualitas yang terdapat pada dalam diri seseorang yang mendorong sebuah pengembangan kesejahteraan pribadi, sosial, dan ekonomi. Peningkatan human capital akan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi atau sistem kerja kinerja tinggi dari pembentukan dan penekanan pada peningkatan human capital. Menurut Sunarsih (2018) kontribusi sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing perusahaan sangat jelas. Pentingnya peningkatan human capital adalah dapat memberikan sebuah kontribusi yang signifikan terhadap kompetensi pada sebuah organisasi.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan, ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka hasil dari pekerjaan karyawan tersebut baik dan efisien. Kepuasan kerja menurut Handoko (1997:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja dapat diukur menggunakan lima indikator, yaitu 1) Kepuasan dengan promosi, 2) Kepuasan dengan rekan kerja, 3) Kepuasan

dengan gaji, 4) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, 5) Kepuasan dengan sikap atasan.

Kepuasan kerja pada seorang karyawan menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah seorang karyawan tersebut merasa nyaman atau tidak nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika seorang karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan, maka kinerja dari seorang karyawan tersebut akan baik, begitu pula sebaliknya. Kurang baiknya kinerja dari seorang karyawan juga akan merugikan sebuah perusahaan, karena seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya tidak dapat dilakukan dengan efektif dan efisien, dimana hal ini akan mengakibatkan sebuah perusahaan untuk mengeluarkan biaya lebih dari timbulnya ketidakefektifan dan ketidakefisienan dari hasil pekerjaan seorang karyawan. Menurut Badeni (2019:43) mengemukakan bahwa, kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Seseorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Begitu juga sebaliknya, seseorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah, maka seorang karyawan tersebut akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja menurut Locke meliputi aspek afektif, kognitif dan perilaku. Perasaan (afektif) positif menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan atas apa yang ada dalam hati seseorang dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama. Kognitif (*sensation, perception, conception*) sebagaimana Locke menggambarkan bahwa pada dasarnya

kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan atas apa yang dirasakan (*sensation*), apa yang dipersepsikan (*perception*) dan apa yang dipikirkan (*conception*). Berdasarkan hasil pendefinisian tentang kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi hampir semua definisi berkaitan dengan persepsi, sikap, perasaan dan kesenangan atas suatu hasil kerja. Dengan kata lain maksud definisi tentang kepuasan kerja tidak ada yang berbeda secara ekstrim, melainkan hanya pada redaksi dan penekanan (*stressing*) saja. Teori kepuasan kerja telah banyak dibahas oleh para ahli dengan pendekatan ilmu masing-masing. Salah satu teori kepuasan yaitu *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan, dimana kebutuhan tersebut tidak hanya berupa gaji atau upah namun meliputi aspek non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual.

Teori Kepuasan menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Menurut David J. Cherington bila kompensasi

materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja karyawan semakin meningkat. Maka, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan dalam memenuhi kepuasan material dan non material dari hasil bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sukardi, Syaiful Bahri, dan Zulaspan Tupti (2019), menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja pegawai seperti pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, rekan kerja dan gaji. Menurut Timnreck (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan terdapat hubungannya terkait dengan harapan karyawan terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Ketika lingkungan kerja tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan, maka hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja pada seorang karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Ketika seseorang karyawan senang dalam melakukan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, ketika lingkungan kerja yang terdapat pada sebuah perusahaan tersebut

nyaman maka karyawan akan bekerja dengan maksimal sehingga akan meningkatkan kinerja dari seorang karyawan tersebut, hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Maisyarah (2021).

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Luthan berpendapat bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor. Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Clisson dan Durrick mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor, yaitu kedudukan/posisi, pangkat/golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan mutu pengawasan. Celluci De Vries dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja, terdapat 5 dimensi yaitu, kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan, diperlukan adanya keterlibatan karyawan, hal tersebut dikarenakan agar karyawan merasa memiliki keterlibatan dengan perusahaan. Keterlibatan karyawan memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Keterlibatan karyawan yang tinggi pada seorang karyawan, maka potensi kepuasan kerja yang dimiliki karena akan tinggi pula. Pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat keterlibatan karyawan berpengaruh positif, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawannya (Karl, 2013). Karyawan yang puas

dan termotivasi akan peduli, merasa memiliki, atau mengabdikan diri terhadap bisnis organisasi secara maksimal dan bekerja secara tim guna meningkatkan *performance* bagi perusahaan (Yuswardi, 2019). Teori kepuasan yaitu *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Berdasarkan teori tersebut, maka ketika karyawan merasakan keterlibatan terhadap perusahaan, maka hal ini juga akan menjadikan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Selain itu, Maarif dan Kartika (2014) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap, perasaan, perilaku seseorang terhadap faktor-faktor pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya, serta interaksi individu di luar pekerjaannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2006), tingkat keterlibatan yang tinggi akan memberikan keuntungan kepada perusahaan tempatnya bekerja 12%. Akan menjadi masalah, jika di suatu perusahaan memiliki keterikatan karyawan rendah. Menurut Finney, karyawan yang tidak memiliki keterikatan sangat mahal dan merusak. Di Amerika Serikat, hal tersebut dianggap merugikan organisasi/perusahaan senilai 350 milyar dollar karena rendahnya produktivitas (Maarif & Kartika, 2014).

Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Menurut Hadari Hanawi (2003: 25) kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Dilakukannya motivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan.

Dalam buku Kartono (2004: 24) menyatakan bahwa perlu adanya perhatian pemimpin dalam bentuk iklim psikis yang sehat, yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan antara pemimpin dan karyawan, ajakan dari pemimpin kepada karyawan untuk berpartisipasi, melakukan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan, dan memberikan motivasi kerja untuk karyawan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Lecander et al 2002; Yammarino et al 1993). Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan pemimpin yang diharapkan oleh karyawan adalah pola kepemimpinan yang ramah kepada bawahan, tidak terlalu menekan bawahan, tidak memaksakan bawahannya, dan menjaga hubungan dengan bawahannya. Ketika sebuah perusahaan menggunakan kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan pada sebuah perusahaan, maka hal tersebut akan menguntungkan bagi pihak perusahaan. Hal ini dikarenakan ketika karyawan dalam melakukan pekerjaannya merasakan kenyamanan terkait dengan kepemimpinan pemimpin yang tidak terlalu menekan dan memaksakan, maka karyawan tersebut di dalam melakukan pekerjaannya akan dilakukan dengan baik, benar, efisien, dan efektif. Dimana hal ini akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, dengan demikian kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin dalam sebuah

perusahaan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan.

Selain faktor kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja. Menurut Sedarmayati (2009:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja yang diharapkan oleh karyawan pada sebuah perusahaan adalah lingkungan kerja yang baik, dimana lingkungan tersebut dapat membuat nyaman karyawan ketika melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik bisa tentang kebersihan perusahaan, tata letak ruang kerja, ruang gerak, penerangan pada ruangan perusahaan tempat karyawan bekerja. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga tidak tentang kondisi lingkungan perusahaan yang baik, tetapi lingkungan kerja yang baik juga meliputi hubungan antar rekan kerja yang baik pula. Karena ketika kondisi lingkungan kerja yang membuat nyaman karyawan dan hubungan antar karyawan satu dengan lainnya baik, maka hal ini akan menciptakan kepuasan kerja pada seorang karyawan. Ketika lingkungan yang terdapat pada sebuah perusahaan baik, maka hal ini akan menyebabkan kepuasan kerja pada seorang karyawan, begitu pula sebaliknya. Jadi, lingkungan kerja sangat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan pada sebuah perusahaan.

Lingkungan kerja yang terdapat pada sebuah perusahaan, baik lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik, hal

ini didukung oleh penelitian dari Marezza Putri Anggreani (2016) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Andhika Lintas Samudra Banjarmasin. Selain itu, penelitian dari Dwi Silvia Eka S. (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Untung Dasio dan Nugraheni Rini (2017).

Perusahaan PT. Superintending Company of Indonesia atau yang biasa dikenal sebagai PT. SUCOFINDO merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam pelayanan jasa. Dimana pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT. SUCOFINDO meliputi pelayanan jasa di berbagai bidang, yaitu meliputi bidang sertifikasi, pengujian dan analisis, inspeksi dan audit, pelatihan, dan konsultasi. PT. SUCOFINDO merupakan perusahaan BUMN pertama yang ditunjuk pemerintah sebagai pengawas, inspektor, dan surveyor pada aktivitas ekspor dan impor. Pada penelitian ini, PT. SUCOFINDO Cabang Semarang adalah sebagai objek dari penelitian. PT. SUCOFINDO Cabang Semarang digunakan sebagai objek penelitian karena PT. SUCOFINDO merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dimana perusahaan ini termasuk salah satu perusahaan terbesar di Indonesia. Selain itu, PT. SUCOFINDO merupakan perusahaan yang menyediakan jasa survei pertama di Indonesia. Pada tanggal 4 Mei 2021 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2021, Pemerintah Indonesia resmi menyerahkan

mayoritas saham perusahaan ini ke Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) sebagai bagian dari upaya untuk membentuk holding BUMN yang bergerak di bidang jasa survei. Kepuasan kerja pada karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang berdasarkan indikator dari Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja salah satunya dapat diukur dengan kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan dengan sikap atasan. Kondisi yang terjadi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang terkait dengan rekan kerja antara karyawan satu dengan karyawan lainnya cukup harmonis, karena antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak masih seperti ada jarak, walaupun hal ini tidak semuanya terjadi pada semua karyawan, tetapi ada beberapa karyawan yang merasakan hal tersebut. Selain itu, hubungan rekan kerja antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, dalam hal pekerjaan, terdapat karyawan yang belum mau membantu pekerjaan karyawan lainnya atau dengan kata lain tidak mau bekerjasama dengan karyawan lain dalam hal pekerjaan. Dimana hal ini dapat menjadikan karyawan dalam melakukan pekerjaannya kurang puas dan merasa terbebani.

Fenomena yang terjadi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang berdasarkan wawancara dengan 2 (dua) sampai 3 (tiga) karyawan bagian PDO PT. SUCOFINDO Cabang Semarang yang dilakukan oleh peneliti saat peneliti sedang melakukan kuliah praktek pada 10 Januari 2022 sampai 9 Maret tahun 2022 adalah bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang terdapat pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang sangat memperhatikan karyawan dan memberikan motivasi bagi karyawan, namun tugas yang diberikan kepada karyawan sangatlah banyak, sehingga saat

mengerjakan tugas pekerjaannya, karyawan merasa tidak menikmati pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu lingkungan kerja yang terdapat pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Lingkungan kerja tersebut dapat meliputi rekan kerja dan suasana kerja. Dari hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan peneliti, kondisi lingkungan kerja non fisik pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang yang terkait dengan hubungan rekan kerja adalah bahwa hubungan rekan kerja yang terjalin cukup harmonis, tetapi terdapat karyawan yang tidak mau membantu pekerjaan karyawan lainnya, dimana pekerjaan ini saling berhubungan, ketika karyawan tidak mau membantu pekerjaan karyawan lainnya, maka akan menghambat pekerjaan karyawan lainnya. Selain itu, terkait dengan suasana kerja yang terdapat pada PT SUCOFINDO adalah suasana kerja yang sangat tegang yang membuat karyawan saat melakukan pekerjaannya merasa tidak nyaman. Berdasarkan data jumlah karyawan pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar pada PT. SUCOFINDO cukup banyak. Dalam hal ini, ketika banyak karyawan yang keluar, maka keterlibatan karyawan terhadap perusahaan rendah, karena karyawan lebih memilih keluar dan mencari pekerjaan lainnya.

Pada penelitian ini, jenis lingkungan kerja yang dimaksud adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2012:26) adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik yang berada di PT. SUCOFINDO Cabang Semarang berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan karyawan

bagian PDO PT. SUCOFINDO Cabang Semarang tanggal 10 Januari 2022 – 9 Maret 2022 adalah lingkungan kerja non fisik berupa hubungan sesama rekan kerja yang dirasa pada beberapa karyawan belum terlalu dapat bersatu antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Selain itu, suasana kerja yang terdapat pada bagian keuangan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dirasa terlalu tegang, sehingga membuat karyawan dalam melakukan pekerjaannya merasa tidak nyaman dan tertekan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dapat ditunjukkan dengan keterlibatan karyawan kepada perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan tingkat kepuasan kerja pada seorang karyawan tersebut, apakah seorang karyawan tingkat kepuasan kerjanya tinggi, atau rendah. Ketika seorang karyawan tingkat kepuasan kerjanya tinggi, maka seorang karyawan tersebut akan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan disiplin dalam bekerja, dan tidak pernah terlambat. Ketika tingkat kepuasan kerja seorang karyawan rendah, maka seorang karyawan tersebut dapat mengajukan resign atau mengundurkan diri dan memilih untuk mencari tempat kerja lain. Resign atau mengundurkan diri dari pekerjaan ini merupakan bentuk dari ketidakpuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Dalam waktu satu bulan terdapat dua orang karyawan yang mengajukan resign. Hal tersebut dikarenakan karyawan sudah mendapatkan tempat kerja baru dan karyawan memilih untuk mencari tempat kerja baru.

Berikut ini merupakan tabel jumlah karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dalam periode 3 tahun terakhir, antara lain :

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang periode 3 tahun terakhir**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jabatan Karyawan</b>
2020	246	-	-
2021	492	Adanya penambahan dikarenakan bertambahnya karyawan outsource.	Karyawan kontrak
2022	226	Adanya penurunan dikarenakan masa kontrak kerja habis, resign, pensiun (masa kerja habis)	Karyawan kontrak dan karyawan tetap.

Sumber : PT. SUCOFINDO Cabang Semarang

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang mengalami kenaikan pada tahun 2021. Pada tahun 2020 terdapat jumlah karyawan sebanyak 246, dan pada tahun 2021 terdapat jumlah karyawan 492, dengan demikian, terdapat peningkatan karyawan sebanyak 246 karyawan. Sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan jumlah karyawan, dimana pada tahun 2022 terdapat 226, jadi terdapat penurunan karyawan sebanyak 266 karyawan. Dengan adanya penurunan jumlah karyawan yang jumlahnya terbilang cukup besar, maka hal ini dapat menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa sebab, salah satunya adalah faktor kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan.

Peneliti juga melakukan pra survei mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Pra survei tersebut dilakukan pada tanggal 6 Juni 2022 melalui google form yang dibagikan oleh kepada Human Resource Management melalui WhatsApp grup perusahaan. Berikut ini merupakan tabel

tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang, antara lain sebagai berikut :

**Tabel 1.2 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan  
PT. SUCOFINDO Cabang Semarang**

<b>Kategori Kepuasan Kerja</b>	<b>Presentase</b>
Tinggi	33,3%
Cukup	55,6%
Rendah	11,1%
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang paling banyak berada di kategori cukup, yaitu sebesar 55,6%. Hasil presentase tersebut diperoleh dari jumlah presentase google form pada pertanyaan “Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i, bagaimana tingkat kepuasan kerja yang anda rasakan sekarang?”. Berdasarkan hasil pra survei, maka diperoleh angka presentase tersebut. Google form pra survei tersebut diisi oleh 30 karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak, dari total jumlah karyawan sebanyak 246 karyawan.

Lalu kepuasan kerja karyawan pada kategori tinggi, dengan presentase sebesar 33,3%, dan kepuasan kerja karyawan pada kategori rendah, dengan presentase sebesar 11,1%. Sebuah perusahaan menginginkan tingkat kepuasan karyawan berada pada kategori tinggi. Namun, pada hasil pra survei yang dilakukan oleh peneliti PT. SUCOFINDO Cabang Semarang untuk tingkat kepuasan kerja karyawan dengan presentase tinggi pada kategori “cukup” dan “rendah”. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang belum menunjukkan kepuasan kerja pada karyawan. Selain tingkat

kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan oleh peneliti, bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan presentase sebanyak 100%.

Dengan demikian, penerapan kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan pada sebuah perusahaan akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada seorang karyawan di sebuah perusahaan. Jika perusahaan yang ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka perusahaan harus menerapkan kepemimpinan yang baik atau yang diharapkan oleh karyawan dan menerapkan lingkungan kerja yang baik pula, dimana lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan merasa nyaman saat melakukan pekerjaannya dan karyawan merasa terlibat dalam sebuah perusahaan tersebut. Bila sebuah perusahaan tidak menerapkan hal tersebut besar kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian. Maka dengan adanya hal tersebut peneliti mengambil judul proposal penelitian bisnis *“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang)”*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan pada perusahaan tersebut. Ketika kepemimpinan yang terdapat pada sebuah perusahaan dapat memberikan arahan dengan baik kepada bawahannya, maka karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan dilaksanakan dengan baik dan benar, dimana hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Selain itu, kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja,

seperti lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antara rekan kerja, ataupun hubungan dengan atasan dan suasana kerja. Ketika hubungan antar rekan kerja ataupun hubungan antara atasan dengan karyawan baik dan suasana kerja yang terdapat pada sebuah perusahaan membuat karyawan nyaman saat melakukan pekerjaannya, maka hal tersebut juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Selain itu, perlu adanya keterlibatan karyawan untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena ketika karyawan merasa terlibat dalam sebuah perusahaan tersebut, karyawan akan merasa dihargai, dan akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar, dimana hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

Fenomena yang berada di PT. SUCOFINDO Cabang Semarang berdasarkan latar belakang di atas, dijelaskan bahwa kepemimpinan yang terdapat pada PT. SUCOFINDO sudah memberikan motivasi dan arahan sebelum melakukan pekerjaannya kepada karyawan, tetapi beban kerja yang diberikan kepada karyawan sangatlah banyak, yang menyebabkan karyawan merasa tidak menikmati pekerjaan yang dilakukan karena beban kerja yang terlalu banyak. Selain itu, kondisi lingkungan kerja non fisik pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang yang terkait dengan hubungan rekan kerja adalah bahwa hubungan rekan kerja yang terjalin cukup harmonis, tetapi terdapat karyawan yang tidak mau membantu pekerjaan karyawan lainnya, dimana pekerjaan ini saling berhubungan, ketika karyawan tidak mau membantu pekerjaan karyawan lainnya, maka akan menghambat pekerjaan karyawan lainnya. Selain itu, terkait dengan suasana kerja yang terdapat pada PT SUCOFINDO adalah suasana kerja

yang sangat tegang yang membuat karyawan saat melakukan pekerjaannya merasa tidak nyaman. Berdasarkan data jumlah karyawan pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar pada PT. SUCOFINDO cukup banyak. Dalam hal ini, ketika banyak karyawan yang keluar, maka keterlibatan karyawan terhadap perusahaan rendah, karena karyawan lebih memilih keluar dan mencari pekerjaan lainnya. Maka dengan demikian, dari fenomena di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
3. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
4. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
5. Apakah ada pengaruh keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?
7. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

### **1.4 Kegunaan / Manfaat Penelitian**

Dilakukannya sebuah penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat bagi :

- **Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis adalah manfaat yang berisi untuk membuktikan teori yang digunakan telah sesuai atau tidak. Dari penelitian ini manfaat teoritis yang akan dihasilkan adalah memberikan informasi dan gambaran mengenai 'Teori Kepuasan'. Teori Kepuasan menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja seseorang. Dimana teori ini merupakan teori turunan dari penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan (Studi Pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang).

- **Manfaat Praktis**

Manfaat praktis adalah manfaat yang berisi untuk memberikan manfaat kepada objek yang diteliti, dimana objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Dari penelitian ini manfaat praktis yang akan dihasilkan adalah dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan, dan keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana dengan adanya informasi tersebut PT. SUCOFINDO

Cabang Semarang dapat menggunakan kepemimpinan, lingkungan, dan keterlibatan karyawan yang ada dapat membuat karyawan nyaman sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan dengan tingkat tinggi.

- **Manfaat Sosial**

Manfaat sosial adalah manfaat yang berisi untuk memberikan gambaran mengenai adanya timbul variabel baru atau memperkaya variabel. Dari penelitian ini manfaat sosial yang dihasilkan adalah dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memunculkan variabel baru untuk penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang sejenis.

## **1.5 Kerangka Teori**

Pada bagian latar belakang telah dijelaskan fenomena atau permasalahan yang terdapat pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Maka, dengan demikian kerangka teori yang berkaitan dengan fenomena atau permasalahan tersebut seperti Perilaku Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja.

### **1.5.1 Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah sikap atau perilaku seorang individu yang diungkapkan melalui kepribadian, pandangan dan sikap mentalnya dalam sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dan

organisasinya (Tanasal et al., 2016). Definisi lain dari perilaku organisasi adalah elemen penting bagi manajemen sumber daya manusia dikarenakan hal tersebut akan mempengaruhi sikap-sikap manusia yang berada di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2009). Dengan demikian, perilaku organisasi digambarkan sebagai aplikasi dan ilmu mengenai pengetahuan guna mengetahui bagaimana seorang individu maupun kelompok bertindak pada sebuah organisasi (Luthans, 2006).

#### **1.5.1.1 Ilmu Mendukung Perilaku Organisasi**

Penerapan perilaku organisasi didukung oleh beberapa disiplin ilmu. Terdapat keterkaitan antara konsep perilaku organisasi dengan berbagai ilmu bidang lain dalam pemahaman terhadap individu, kelompok, dan organisasi. Beberapa ilmu yang mendukung perilaku organisasi seperti psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu politik. Beberapa disiplin ilmu tersebut memiliki kontribusi yang berbeda-beda terhadap perilaku organisasi. Kontribusi ilmu psikologi lebih terfokus pada analisis tingkat individu (mikro) sedangkan empat disiplin ilmu lainnya fokus pada pemahaman proses kelompok dan organisasi (Robbins, 2007). Berikut merupakan beberapa disiplin ilmu yang mendukung perilaku organisasi, antara lain :

1. Psikologi, disiplin ilmu ini merupakan ilmu yang menilai, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia. Pada disiplin ilmu ini fokus terhadap pembelajaran dan pemahaman perilaku individual. Kontribusi disiplin ilmu psikologi terhadap perilaku organisasi adalah dalam teori pembelajaran, kepribadian, konseling, psikologi industri, dan organisasi.

2. Sosiologi, disiplin ilmu ini merupakan studi mengenai pembelajaran sistem sosial di mana individu menjalankan peran masing-masing, dengan memahami hubungan manusia dengan sesamanya. Kontribusi disiplin ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah pemahaman kelompok dalam organisasi, dinamika kelompok, rancangan kerja tim, struktur organisasi, teknologi, komunikasi, serta kekuasaan serta konflik.
3. Psikologi Sosial, disiplin ilmu ini merupakan bidang ilmu yang merupakan perpaduan antara teori psikologi dan sosiologi dengan fokus pada pengaruh seseorang terhadap orang lain. Kontribusi disiplin ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah perubahan (implementasi dan mengurangi retensinya), sikap, komunikasi, kepercayaan, pemuasan kebutuhan individu oleh kelompok, dan pembuatan keputusan kelompok.
4. Antropologi, disiplin ilmu ini merupakan studi yang mendalami manusia dan aktivitasnya (sistem organisasi). Kontribusi disiplin ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah mengenai dengan nilai, sikap, budaya organisasi, dan lingkungan organisasi.
5. Politik, disiplin ilmu ini merupakan studi mengenai perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Kontribusi disiplin ilmu ini terhadap perilaku organisasi yaitu pemahaman akan strukturisasi konflik dan kekuasaan.

### **1.5.1.2 Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi**

Bagi manajer dalam menggunakan konsep perilaku organisasi terdapat banyak tantangan dan peluang. Berikut merupakan tantangan dan peluang yang dihadapi sebagai berikut (Robbins and Judge, 2008) :

1. Respons terhadap tekanan ekonomi, dalam menghadapi tekanan ekonomi dapat menggunakan perilaku organisasi. Tekanan ekonomi tersebut khususnya pada pengelolaan pekerja pada kondisi ekonomi yang baik dan tidak baik.
2. Respons terhadap globalisasi, memudarnya batas wilayah antar negara dalam globalisasi memerlukan interaksi multikultural, atau pemahaman budaya internasional yang akan berpengaruh pada perilaku organisasi.
3. Mengelola keberagaman tenaga kerja, adanya keberagaman sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menuntut pengelolaan akan beragam perbedaan tersebut dalam pemberdayaan individu dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.
4. Peningkatan pelayanan konsumen adanya kecenderungan terhadap tuntutan pelanggan atas pelayanan yang memuaskan membuat organisasi merespons dengan penciptaan budaya organisasi yang responsif. Dengan demikian, hal ini tidak terlepas dari konsep perilaku organisasi terkait pemahaman individu dan sistem organisasi.
5. Peningkatan keterampilan individu, sebuah organisasi berusaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan dengan melakukan pelatihan, magang atau pembinaan. Selain itu manajer juga dapat meningkatkan diri

dengan melakukan pekerjaan yang menantang, hal ini tidak terlepas dari tantangan dalam penerapan perilaku organisasi.

6. Mendorong inovasi dan perubahan, organisasi membutuhkan inovasi dan perubahan, dimana kesuksesan sebuah organisasi ketika mampu untuk beradaptasi, fleksibel dan dapat memperbaiki kualitas secara terus menerus, sehingga dapat memenangkan persaingan. Dengan demikian, hal ini sebagai tuntutan dari sistem organisasi.
7. Mengatasi kesementaraan, fleksibilitas organisasi menyebabkan manajer dan karyawan berkesinambungan meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perubahan yang ada, karena iklim dari lingkungan bersifat sementara dan terus berubah.
8. Bekerja pada jaringan organisasi, hal ini menyebabkan orang berkomunikasi dan bekerja sama melampaui batas waktu dan jarak. Manajer dan karyawan akan berperilaku berbeda dalam melakukan aktivitasnya dalam organisasi sendiri dengan jaringan lainnya.
9. Membantu karyawan menyeimbangkan konflik kehidupan kerja, adanya keseimbangan antara tuntutan kehidupan dan pekerja menjadi prioritas seorang pekerja, yang menyebabkan pemahaman sebuah motivasi pekerja menjadi sangat penting.
10. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, sebuah organisasi berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif dengan mengembangkan kekuatan manusia, dan mengeksplorasi potensi yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing.

11. Meningkatkan perilaku etis, adanya tuntutan produktivitas yang tinggi atau persaingan tidak sehat akan menyebabkan tekanan pekerjaan, pelanggaran aturan, dan praktik kerja yang tidak sehat, hal ini terkait dengan etika dalam organisasi.

### **1.5.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas Badeni (2019:43).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima Wibowo (2014:413).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya Robbins (2008:99). Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan Kasmir (2018:192). Makna dari pernyataan tersebut adalah perasaan bahagia baik sebelum atau setelah melakukan pekerjaan mereka. Pengertian kepuasan kerja lainnya adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan terhadap pekerjaan (Timnreck, 2001).

Teori tentang kepuasan kerja telah banyak dibahas oleh para ahli dengan pendekatan ilmu masing-masing. Salah satu teori kepuasan yaitu *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde (1996) kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan, dimana

kebutuhan tersebut tidak hanya berupa gaji atau upah namun meliputi aspek non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual.

Menurut Kadarisman (2012) kepuasan kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Konsep tentang kepuasan kerja menurut Bennet dalam N.B Silalahi (2010) didefinisikan sebagai perasaan atau keadaan seseorang yang telah mengalami sesuatu tindakan atau perlakuan kepada seseorang tersebut sesuai dengan pengharapannya. Menurut Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antar banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Robbins (1997) kepuasan berdimensi sangat luas secara harus besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah sikap emosional puas atau tidak puasnya yang terdapat pada seseorang karyawan terkait dengan pekerjaan yang diharapkan,

dengan pekerjaan yang telah diterima oleh seorang karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **1.5.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja :**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2009:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan dan kemampuan selama bekerja.
2. Kemauan kerja, faktor ini disebut untuk menunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaannya yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan ketika bekerja.
3. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja 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 dapat menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan, sekaligus atasannya supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
6. Faktor Intrinsik dan Pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi Kerja, termasuk di sini 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 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.

Terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut As'ad (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Kesempatan untuk maju, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan, sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita.
3. Gaji/upah lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan supervisi, bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan kemangkiran dan perputaran pegawai.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan konsumen.
7. Kondisi kerja, termasuk kondisi tempat, ventilasi, kantin serta tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor penunjang kepuasan kerja.
9. Komunikasi, antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi para karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### **1.5.2.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Coulter, (2010 Hal, 12) indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beraneka tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan

gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat-alat yang mendukung.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka., dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

Selain itu, terdapat indikator lain dalam kepuasan kerja. Menurut Smith, Kendal, Hulin dalam Mangkunegara (2013:126) indikator kepuasan kerja diukur dari beberapa hal, antara lain :

1. Kerja, sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan dan paling penting yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang memberi status. Lebih lanjut, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan

beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja.

2. Pengawasan, kemampuan pengawasan oleh atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka. Demikian pula iklim partisipatif yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Upah, dengan upah yang diterima, orang dapat memahami kebutuhan hidup sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai pekerjaan karyawan dengan apa yang telah dilakukannya tugas dan kewajibannya.
4. Promosi, menggambarkan perasaan pekerja terkait kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak bekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja.
5. *Co-worker* (rekan kerja), dukungan rekan kerja atau kelompok dapat menyebabkan kepuasan kerja bagi karyawan mereka diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya, sifat kelompok kerja akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan untuk karyawan secara individu.

### **1.5.3 Keterlibatan karyawan**

Konsep keterlibatan pertama kali diungkapkan oleh Kahn (1990:694) yang mendefinisikan keterlibatan sebagai ungkapan atau ekspresi seorang karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di perusahaan. Keterlibatan karyawan merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individu dengan pekerjaan yang dilakukan (Robbins & Judge, 2015). Menurut Robbins *et al* (2015:4) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kahn (2010) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai keterlibatan individu yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan kinerjanya. Hal ini berarti bagaimana seseorang akan berinteraksi dengan pekerjaan dan juga dengan karyawan dan kolega lain memiliki hubungan dekat di tempat kerja (Ferrer, 2005).

Macey *et al* (2009) mendefinisikan sebagai perasaan individu terhadap tujuan dan energi terfokus jelas, bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha dan ketekunan yang diarahkan pada tujuan organisasi. *The Gallup Organization* mengemukakan bahwa keterikatan karyawan adalah keterlibatan dengan antusiasme untuk bekerja (Maarif & Kartika, 2014). Keterlibatan karyawan menurut Schiemann (2011:211) berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat kerja, membeli bahkan berinvestasi

pada perusahaannya. Konsep mengenai keterlibatan karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh kelompok penelitian *Gallup Consulting* pada tahun 1990 yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan dalam organisasi (Buckingham & Coffman, dalam Schaufeli & Bakker, 2008:147-154).

Dengan demikian, dari pengertian keterlibatan karyawan dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, keterlibatan karyawan adalah perilaku yang dimiliki oleh karyawan terkait adanya perasaan keterikatan dengan perusahaan dimana tempat karyawan tersebut bekerja, dengan adanya rasa keterikatan karyawan tersebut maka akan menimbulkan adanya sebuah rasa memiliki dan tanggung jawab kepada perusahaan tempat karyawan bekerja.

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan menurut Schaufeli dan Bekker, (2010:15) inti dari keterlibatan, yaitu:

- a. Adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang afektif (Keterikatan secara emosional terhadap organisasi), dari komitmen yang berkelanjutan (bersedia untuk tinggal atau berada dalam organisasi).
- b. Perilaku karyawan yang melebihi perannya (perilaku *discretionary* untuk mengefektifkan fungsi organisasi).

### **1.5.3.1 Faktor-faktor Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Menurut Anitha J. (2014) menyatakan bahwa terdapat 7 (tujuh) kluster utama yang menjadi pengaruh keterlibatan karyawan, yaitu:

1. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Keterlibatan karyawan adalah hasil dari berbagai aspek tempat kerja. Maka, lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga keharmonisan antar individu dianggap sebagai penentu utama keterlibatan karyawan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Keterlibatan terjadi secara alami ketika pada pemimpin memberikan motivasi. Keterlibatan dan minat karyawan akan meningkat ketika pekerjaan dianggap penting dan bermakna oleh mereka sehingga pemimpin harus bertanggung jawab dalam mengkomunikasikan bahwa upaya karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan bisnis secara menyeluruh.

3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja (*Team and Co-worker*)

Hubungan tim dan rekan kerja merupakan faktor lain yang secara eksplisit menekankan pada aspek keharmonisan interpersonal antar karyawan. Adanya kepercayaan dan dukungan dalam hubungan interpersonal, tim yang saling mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Individu yang mempunyai interaksi interpersonal yang positif dengan rekan kerja harus mengalami pemaknaan yang besar dalam pekerjaan mereka.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir (*Training and Career Development*)

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan faktor penting lainnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam proses keterlibatan karyawan

karena dapat membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada pekerjaan. Pemberian pelatihan dapat meningkatkan pelayanan dan berdampak pada kinerja layanan dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menjalani program pelatihan dan pengembangan pembelajaran maka kepercayaan dirinya terbangun sehingga memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Adanya pengakuan dan penghargaan merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan karyawan. Ketika karyawan memperoleh penghargaan dan pengakuan dari organisasi mereka maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan meningkatkan keterlibatan yang lebih tinggi. Maka dari itu, kompensasi menjadi penting bagi manajemen dengan mempersiapkan standar kompensasi dan pengakuan yang dapat diterima oleh karyawan jika perusahaan ingin mencapai tingkat keterlibatan yang tinggi.

6. Kebijakan Organisasi, Prosedur, Struktur, dan Sistem (*Organizational Policies, Procedures, Structures, and Systems*)

Pemberian kebijakan dan prosedur terdiri dari rekrutmen dan seleksi yang adil, waktu kerja yang fleksibel, bantuan organisasi dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan serta keadilan dalam kebijakan promosi jabatan karena kebijakan rekrutmen organisasi memiliki dampak langsung pada keterlibatan dan komitmen karyawan di waktu mendatang.

7. Kesejahteraan Kerja (*Workplace well-being*)

Kesejahteraan Kerja merupakan faktor terakhir yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Kesejahteraan menjadi ukuran paling penting untuk mengukur pengaruh organisasi terhadap karyawan. Pentingnya kesejahteraan dapat menjadi pendorong paling penting terhadap keterlibatan karyawan adalah dukungan manajemen dalam mensejahterakan karyawan.

### **1.5.3.2 Tingkatan Keterlibatan Karyawan**

Menurut Gallup (2006) mengatakan bahwa terdapat tiga jenis karyawan dilihat dari tingkat keterlibatannya terhadap perusahaan, yaitu :

1. Karyawan yang terlibat (*Engaged*)

Karyawan yang mempunyai keterikatan dengan perusahaannya akan semangat dan merasakan hubungan mendalam terhadap tempatnya bekerja.

2. Karyawan yang tidak terlibat (*Not Engaged*)

Karyawan yang tidak mempunyai keterikatan dengan perusahaan tidak akan memberi banyak kontribusi kepada perusahaannya dan bekerja dengan selalu memikirkan waktu berakhirnya jam kerja.

3. Karyawan yang tidak aktif (*Actively Disengaged*)

Karyawan yang pada kategori ini akan menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, hingga mengacuhkan pekerjaan karyawan lain yang memiliki keterikatan dan memberikan pengaruh buruk kepada karyawan lain.

### **1.5.3.3 Dimensi Keterlibatan Karyawan**

Gallup (2006) mengatakan untuk indikator keterlibatan karyawan dalam 12 pernyataan tersebut, memiliki empat dimensi (Fleming & Asplund 2007).

Indikator-indikator tersebut, adalah :

1. Tingkatan terbawah: *What do I get ?*. Pada tingkatan ini tergantung kepada apa yang akan didapat seseorang dalam pertukaran untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Tingkatan kedua: *What do I give ?*. Karyawan pada tingkah ini memahami apa yang sebenarnya diharapkan darinya terhadap organisasi.
3. Tingkatan ketiga: *How do I belong ?*. Di tingkat ini , karyawan ingin tinggal lebih lama dengan organisasi yang telah memperlakukannya sebagai bagian dari internal organisasi.
4. Tingkatan teratas: *How can we grow?*. Pada tingkat ini, karyawan mengharapkan terjadinya pertumbuhan berlanjut, termasuk promosi, kenaikan gaji dan juga penghargaan terhadap dirinya yang telah memberikan kontribusi bagi perusahaan.

### **1.5.3.4 Indikator Keterlibatan**

Terdapat tiga konsep dimensi dari keterlibatan dan telah banyak dibuktikan pada beberapa penelitian dan juga di berbagai negara. Karena tiga karakteristik tersebut telah mencakup metode yang dipakai secara luas untuk mengukur keterlibatan (Schaufeli dan Bakker, dalam Sarti, 2014:203). Tiga konsep dimensi keterlibatan, antara lain :

- a. *Vigor*, menunjukkan tingkat energi dan mental yang tinggi saat bekerja. Keinginan untuk menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh pada suatu pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan serta menyukai tantangan.
- c. *Absorption*, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang mencerminkan perilaku keterlibatan dapat dilihat dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterikatan setiap dimensi dapat mendorong seorang karyawan untuk terciptanya sebuah keterikatan personal. Dimana pada akhirnya dari keterikatan personal tersebut dapat mendorong terbentuknya keterlibatan karyawan.

#### **1.5.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Veitzhal Rivai 2004). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith 1985). Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan, dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Ahmad Suyuti 2001). Locanderr et al (2002); Yammarino et al (1993) kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang

pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan dan harapan pimpinan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010,360) menyatakan kepemimpinan adalah terkait mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaan melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Wibowo, 2013:281). Menurut Tead dalam Kartono (2014:57) kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Handoko (2015) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Dengan demikian, dari pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi orang lain untuk mau bekerja sama agar dapat mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2013:308) ada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin, antara lain :

1. Pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal.
2. Bauran perilaku sehari-hari secara optimal.
3. Bauran perilaku *transational* dan *transformational* secara optimal.

Menurut Wibowo (2013:295) perilaku pemimpin diperkirakan bersifat *motivasional* apabila :

1. Menurunkan hambatan yang mencampuri pencapaian tujuan.
2. Memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan pekerja.
3. Mengikat *reward* pada pencapaian tujuan.

Menurut Gibson et al (2012:316) menyatakan terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan, antara lain :

1. Kepribadian (*personality*), tingkat energi, toleransi terhadap stres, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.
2. Motivasi (*motivation*), orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
3. Kemampuan (*ability*), keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.

#### **1.5.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2012 hal 68) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Kecerdasan, seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan yang melebihi para anggotanya.
2. Kematangan dan keluasan sosial (*Social maturity and breadth*), seorang pemimpin biasanya mempunyai emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang.

3. Motivasi dalam dan dorongan prestasi (Inner motivation and achievement drives), dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan
4. Hubungan manusiawi, pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya. Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut (Setiawan & Muhint, 2013 hal, 120) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan, yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang dapat mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan, dan
6. Harapan dan perilaku rekan.

#### **1.5.4.2 Teori Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2013 Hal 32) mengemukakan beberapa teori, yaitu antara lain :

1. Teori Sifat

Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seharusnya dilahirkan, namun dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

2. Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok dapat mencapai tujuan-tujuan harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

#### **1.5.4.3 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Sedarmayanti (2017 Hal, 64) kepemimpinan seorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator-indikator, antara lain sebagai berikut :

1. Berkomunikasi
2. Mengkoordinasi
3. Mengorganisasi
4. Memotivasi
5. Memanfaatkan sumber daya
6. Memberi penghargaan yang berhasil
7. Meningkatkan keterampilan bawahan dan jaminan setiap orang memperoleh informasi yang jelas dan benar.
8. Hukum yang berpengaruh terhadap disiplin organisasi
9. Mengklasifikasi harapan

Menurut Thoha (2013 Hal 52) indikator kepemimpinan sebagai berikut :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator.
  - a. Kemampuan pemimpin dalam berinovasi
  - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
  - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
  - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
  - a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
  - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Indikator pada variabel kepemimpinan menurut Veitzhal Rivai (2004) antara lain :

- Visi misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- Mendorong, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati.
- Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha.

- Melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

### **1.5.5 Lingkungan Kerja**

Menurut Kasmir (2018:192) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seperti ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Suyoto (2015:38) menyatakan lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok Sedarmayanti (2012:121). Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Edy Sutrisno 2017:118). Menurut Wursanto dalam Malik (2016) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap karyawan. Menurut Nuraini (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari Siagian (2014).

Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Coulter (2010 Hal 30) lingkungan kerja fisik adalah salah satu komponen

dari lingkungan kerja selain lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Lingkungan kerja non fisik meliputi luas ruang kerja, privasi ruang kerja, infrastruktur ruang kerja, peralatan kerja, kebisingan, suhu dan pencahayaan. Menurut Sedarmayanti (2017 Hal 26) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan pengertian lingkungan kerja menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, lingkungan kerja adalah suasana dan kondisi yang terdapat pada lokasi tempat kerja yang meliputi segi fisik maupun segi psikis di mana hal ini dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi karyawan.

#### **1.5.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Soetjipto (2004) lingkungan kerja dapat menimbulkan beberapa pengaruh atau dampak. Beberapa pengaruh atau dampak tersebut, antara lain :

##### **1. Kenyamanan Karyawan**

Kenyamanan saat bekerja biasanya dapat berdampak pada kualitas kerja seseorang. Oleh karena itu, ketika kenyamanan karyawan telah diterima dengan baik dalam arti lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

##### **2. Perilaku Karyawan**

Perilaku kerja yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan karyawan lakukan di lingkungan tempat kerja karyawan.

### 3. Kinerja Karyawan

Jika kondisi kerja karyawan terjamin, dapat berdampak pada naiknya kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja karyawan dapat menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung karyawannya dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat mendukung kinerja karyawan agar semakin baik.

### 4. Tingkat Stres Karyawan

Lingkungan yang tidak kondusif dapat berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Ketika karyawan tidak dapat mengatasi stresnya dengan baik, maka berakibat pada buruknya pelayanan karyawan.

#### **1.5.5.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012:26) jenis-jenis lingkungan kerja, antara lain :

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik,

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

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

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### **1.5.5.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Nurnaini (2013, Hal 103) menyatakan bahwa indikator lingkungan kerja fisik, antara lain :

#### 1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena karyawan dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak menjadi lelah.

#### 2. Warna

Warna adalah salah satu faktor penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

#### 3. Udara

Mengenai faktor ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara tempat karyawan bekerja.

#### 4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya melekatkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti halnya dengan penggunaan mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan alat pengeras lainnya. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Sedarmayanti (2017, Hal 26) menyatakan indikator lingkungan kerja non fisik, antara lain :

##### 1. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan, yaitu sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan kerja maupun atasan.

##### 2. Peraturan Kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas akan memberikan dampak yang baik terhadap prestasi dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karir di perusahaan tersebut.

##### 3. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, hal ini dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimaksudkan dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (2010:159) menyebutkan tiga indikator lingkungan kerja non fisik sebagai berikut :

1. Suasana kerja

Indikator ini adalah kondisi yang terdapat disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya Fasilitas Kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja yang lengkap. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap walaupun tidak baru merupakan penunjang proses dalam bekerja.

## **1.6 Pengaruh Antar Variabel**

### **1.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Baik buruknya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan, hal tersebut

dikarenakan kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut (Thoha 2013, Hal 360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka jadi anggotanya. Kepemimpinan menurut (Kartono, 2014, Hal 56) kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana, melatih calon-calon pemimpin. Maka, berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin, baik kepemimpinan yang dirasa nyaman maupun dirasa tidak nyaman oleh karyawan, hal tersebut akan mempengaruhi bagaimana seorang karyawan dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara nyaman atau tertekan. Apabila kepemimpinan seorang pemimpin baik terdapat kecenderungan kepuasan kerja karyawan akan tinggi, begitu pula sebaliknya ketika kepemimpinan seorang pemimpin buruk maka terdapat kecenderungan kepuasan karyawan akan rendah.

Dengan demikian kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif adalah ketika kepemimpinan menjadi harapan seorang karyawan pada sebuah perusahaan. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika kepemimpinan yang tidak menjadi harapan seorang karyawan pada sebuah perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rini Astuti & Iverizkinawati, 2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada

PT. Sarana Agro Nusantara Medan”. Dimana pada penelitian ini menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Dimana pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Maka, H1 pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

### **1.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Seorang pemimpin pada sebuah perusahaan akan menentukan berjalannya sebuah organisasi, hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang mengarahkan karyawan agar karyawan mampu bekerja dengan baik, dan bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi (Veitzhal Rivai, 2004). Ketika seorang pemimpin dapat dengan baik mengarahkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, maka disitu karyawan akan merasakan diperhatikan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan karyawan tersebut memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap perusahaan. Menurut Kahn (1990:694) yang mendefinisikan keterlibatan sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang dilakukan (Robbins & Judge, 2015). Maka, ketika kepemimpinan dapat

mempengaruhi keterlibatan karyawan, karena ketika pemimpin mampu untuk memberikan perhatian dan arahan yang baik kepada karyawan, maka karyawan akan menjalankan pekerjaannya secara baik dan penuh tanggung jawab, selain itu, karyawan juga merasa diperhatikan oleh karyawan. Dimana hal ini akan menimbulkan keterlibatan karyawan kepada perusahaan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin tidak mampu untuk memberikan perhatian dan arahan yang baik kepada karyawan, maka keterlibatan karyawan kepada perusahaan akan rendah. Hal ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Lisabella dan Hasmawaty, 2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasioal dan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. Dimana pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), Keterlibatan Pegawai dan Kepuasan Pegawai.

Dengan demikian kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh positif adalah ketika kepemimpinan yang dapat menjadikan tingkat keterlibatan seorang karyawan pada sebuah perusahaan tinggi. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika kepemimpinan yang tidak dapat menjadikan tingkat keterlibatan seorang karyawan pada sebuah perusahaan rendah.

Maka, H2 pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

### **1.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Baik buruknya lingkungan kerja dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan pada sebuah perusahaan, karena lingkungan kerja baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana tingkat kepuasan kerja seorang karyawan akan mengalami kenaikan. Menurut (Julita & Arianty, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di jalankan. Adanya sebuah lingkungan kerja yang terdapat pada sebuah organisasi atau perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap karyawan dalam menyelesaikan dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja disini tidak hanya lingkungan kerja fisik seperti tata ruang, layout, kebersihan, pencahayaan, namun lingkungan kerja di sini juga termasuk seperti hubungan kepada sesama, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja. Apabila lingkungan kerja baik, terdapat kecenderungan kepuasan kerja karyawan akan meningkat pula, begitu pula sebaliknya, ketika lingkungan kerja buruk, maka terdapat kecenderungan bahwa kepuasan kerja karyawan akan rendah. Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Pengaruh positif adalah ketika lingkungan kerja yang diharapkan oleh seorang karyawan dalam sebuah perusahaan, yang menyebabkan tingginya kepuasan kerja seorang karyawan. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika lingkungan kerja yang tidak diharapkan oleh seorang karyawan pada sebuah perusahaan, dimana hal ini menyebabkan rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan. Hal ini didukung oleh teori dan hasil penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh (Rini Astuti & Iverizkinawati, 2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan”. Dimana pada penelitian ini menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Dimana pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Maka, H3 pada penelitian ini adalah lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

#### **1.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Lingkungan kerja yang terdapat pada sebuah perusahaan akan mempengaruhi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ketika lingkungan kerja mendukung, maka karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan merasa nyaman. Begitu pula sebaliknya, ketika lingkungan kerja tidak mendukung, maka karyawan saat melakukan pekerjaannya akan merasakan ketidaknyamanan. Menurut Wursanto dalam Malik (2016) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan yang ada, maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut akan membuat keterlibatan karyawan kepada perusahaan akan tinggi, karena karyawan merasa lingkungan kerja yang ada nyaman dan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Menurut Robbins *et al* (2015:4) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap

perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Maka ketika lingkungan kerja dapat mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan nyaman, maka keterlibatan karyawan kepada perusahaan akan tinggi, namun ketika lingkungan kerja tidak dapat mendukung karyawan saat melakukan pekerjaannya, maka keterlibatan karyawan kepada perusahaan akan rendah.

Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan. Pengaruh positif adalah ketika lingkungan kerja yang diharapkan oleh seorang karyawan dalam sebuah perusahaan, dapat menyebabkan tingginya tingkat keterlibatan seorang karyawan. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika lingkungan kerja yang tidak diharapkan oleh seorang karyawan pada sebuah perusahaan, dimana hal ini menyebabkan rendahnya tingkat keterlibatan seorang karyawan.

Maka, H4 pada penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

#### **1.6.5 Pengaruh Keterlibatan karyawan Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Keterlibatan karyawan pada sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan ketika keterlibatan karyawan pada tingkat tinggi, maka karyawan tersebut akan merasa tingkat kepuasan kerjanya tinggi, karena karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, ketika

keterlibatan karyawan pada tingkat rendah, maka karyawan tersebut tingkat kepuasannya rendah, karena karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Keterlibatan karyawan merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang dilakukan (Robbins & Judge, 2015).

Dengan demikian, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Pengaruh positif adalah ketika keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menjadikan tingkat kepuasan kerja karyawan juga tinggi. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika keterlibatan karyawan yang rendah dapat menjadikan tingkat kepuasan kerja karyawan rendah.

Maka, H5 pada penelitian ini adalah keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

#### **1.6.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang**

Baik buruknya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan. Ketika kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan diterapkan dengan baik, maka hal ini akan sangat mempengaruhi keterlibatan seorang karyawan, dimana keterlibatan karyawan berada pada tingkat tinggi. Karena dengan kepemimpinan yang baik, maka hal ini akan menjadikan seorang karyawan menjadi semangat,

termotivasi dan terlibat dalam sebuah perusahaan. Dimana hal ini akan dapat meningkatkan keterlibatan seorang karyawan pada sebuah perusahaan.

Dengan demikian, berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh positif adalah ketika kepemimpinan yang dipakai seorang pemimpin perusahaan baik, dimana hal ini menyebabkan meningkatnya keterlibatan karyawan. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan buruk dapat menyebabkan keterlibatan karyawan mengalami penurunan.

Maka, H6 pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

#### **1.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang**

Lingkungan kerja yang terdapat dalam sebuah perusahaan dapat membuat karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya, lingkungan kerja yang mendukung juga akan membuat karyawan akan merasa terlibat dalam sebuah perusahaan, karena karyawan merasa diperhatikan oleh nyaman dengan lingkungan yang ada. Karyawan yang merasa keterlibatan pada sebuah perusahaan tinggi, maka akan menjadikan kepuasan kerja karyawan tersebut juga akan tinggi. Lingkungan kerja yang baik pada sebuah perusahaan dapat membuat karyawan tersebut melakukan pekerjaannya dengan baik, dan merasa terlibat dalam perusahaan karena pekerjaan yang dilakukannya baik. Maka hal ini, juga akan mempengaruhi tingkat

kepuasan kerja karyawan. Ketika keterlibatan karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi. Hal tersebut dikarenakan ketika karyawan merasa terlibat dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, begitu pula sebaliknya.

Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan . Pengaruh positif ketika lingkungan kerja yang diterapkan sebuah perusahaan baik, dimana hal ini menyebabkan meningkatnya keterlibatan karyawan, dimana ketika keterlibatan karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh negatif adalah ketika lingkungan kerja yang diterapkan sebuah perusahaan buruk pula yang menyebabkan keterlibatan karyawan mengalami penurunan dan tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan rendah.

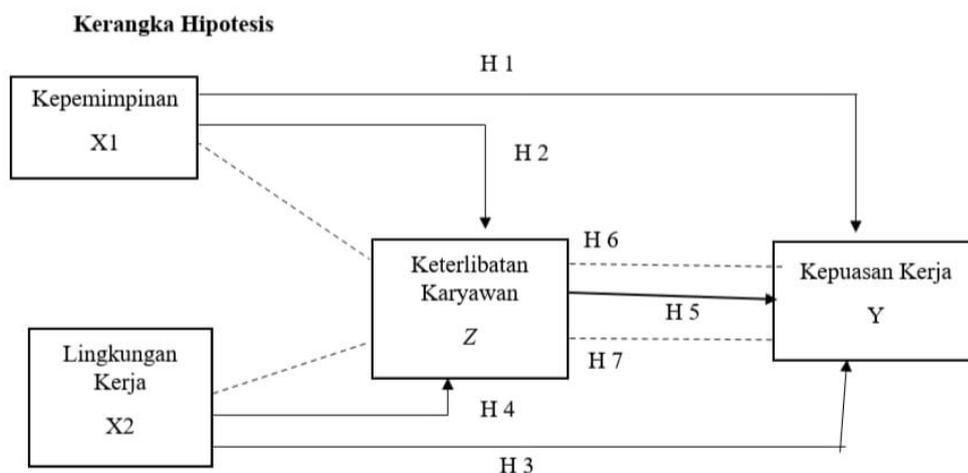
Maka, H7 pada penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

### **1.7 Hipotesis**

Hipotesis dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori (Juliandi dan Irfan, 2013:45). Menurut (Sugiyono, 2010) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Dengan demikian, berdasarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H1).
2. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H2).
3. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H3).
4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H4).
5. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H5).
6. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H6).
7. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang (H7).



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Hipotesis**

### 1.8 Definisi Konseptual

Definisi konseptual mendefinisikan suatu konsep dengan konstruk lainnya. Definisi konseptual bermanfaat untuk membuat logika dalam proses perumusan hipotesis. Maka, dari judul penelitian tersebut, definisi konseptual variabel penelitiannya adalah :

#### 1. Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2004) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### 3. Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli et al (2006) keterlibatan karyawan merupakan sebagai keadaan pikiran yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya dan ditandai oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya.

### 4. Kepuasan Kerja

Menurut Coulter (2010) kepuasan kerja adalah mengacu pada sikap umum individual yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya.

## **1.9 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah memberikan pengertian terhadap konstruk atau variabel dengan menspesifikasikan kegiatan atau tindakan yang diperlukan peneliti untuk mengukur atau memanipulasinya. Definisi operasional juga didefinisikan sebagai serangkaian langkah-langkah prosedural dan sistematis yang menggambarkan kegiatan demi mendapatkan eksistensi empiris dari suatu konsep. Definisi operasional ini merupakan jembatan antara tingkat konseptual yang bersifat teoritis dengan tingkat pengamatan yang bersifat empiris. Definisi operasional penting digunakan terutama untuk memberikan alat atau instrumen pengambilan data yang akan digunakan.

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Indikator pada variabel kepemimpinan menurut Veitzhal Rivai (2004) antara lain :

- Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati.
- Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha.

## 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Indikator pada variabel lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2017, Hal 26) antara lain:

- Hubungan karyawan.
- Peraturan kerja.
- Keamanan

## 3. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan sebagai keadaan pikiran yang positif dari karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang terhadap pekerjaannya dan ditandai oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya.

Indikator pada variabel keterlibatan karyawan menurut (Schaufeli dan Bakker, dalam Sarti, 2014:203), antara lain :

- *Vigor*
- *Dedication*
- *Absorption*

#### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah mengacu pada sikap umum individual yang lazim ditunjukkan karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang terhadap pekerjaannya.

Indikator pada variabel kepuasan kerja menurut Coulter (2010, Hal 12), antara lain :

- Pekerjaan yang secara mental menantang
- Kondisi kerja yang mendukung
- Gaji atau upah yang pantas

#### **1.10 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar atau acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya. Perumusan penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hasil dari penelitian sebelumnya oleh peneliti yang digunakan sebagai dasar, acuan, perbandingan dan gambaran untuk melakukan sebuah penelitian selanjutnya.

**Tabel 1.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
1.	1. Anastasia Ozturk 2. Osman M. Karatepe 3. Fevzi Okumus	Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Konsekuensi Perilaku Karyawan Hotel : Keterikatan Kerja Versus Kepuasan Kerja (Tahun Penelitian : 2021)	Karyawan merupakan bagian yang penting dalam menciptakan pengalaman yang berkesan untuk pelanggan. Namun, pemutusan hak kerja pada karyawan hotel diganggu dengan masalah seperti ketidaknyamanan pekerjaan, gaji yang tidak memadai, tuntutan pekerjaan yang berlebihan dimana hal ini dapat menyebabkan mengikis kesejahteraan psikologis dan menghambat penyampaian layanan yang efektif dari karyawan.	Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja lebih kuat daripada kepuasan kerja. Keterlibatan kerja adalah mediator antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja. Pengaruh mediasi keterikatan kerja dalam keterkaitan antara kepemimpinan pelayan dan absensi lebih besar daripada pengaruh mediasi kepuasan kerja. Dampak mediasi dari keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja peran dan peran ekstra.
2.	1. Juan Meng 2. Bruce K. Berger	Dampak Budaya Organisasi dan Kinerja Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Profesional PR : Menguji Efek Mediasi	Research gap yang Terdapat pada penelitian ini adalah budaya organisasi yang mendukung dan kepemimpinan dalam	Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa pada hasil penelitian menegaskan adanya dampak kuat budaya organisasi dan

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
.		Gabungan dari Keterlibatan dan Kepercayaan (Tahun Penelitian : 2018)	memfasilitasi praktik PR yang efektif diakui di tingkat organisasi, tetapi hanya beberapa penelitian yang mengeksplorasi konsekuensi spesifik seperti (keterlibatan dan kepercayaan) dan hasil karyawan tradisional seperti kepuasan kerja. Kondisi ini mungkin dihasilkan pada tingkat praktisi individu, apalagi hubungan rumit yang mungkin dibangun oleh faktor-faktor organisasi satu sama lain. Untuk menciptakan kondisi organisasi agar praktik PR berhasil, penting untuk menentukan bagaimana budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan dapat mendorong keterikatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja profesional	kinerja pemimpin terhadap keterlibatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja profesional PR. Selain itu, efek mediasi bersama yang signifikan dari keterlibatan dan kepercayaan pada kepuasan kerja profesional, ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang sangat baik tercapai.

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
.			secara keseluruhan.	
3.	1. Rini Astuti 2. Iverizkinawati	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. (Tahun Penelitian: 2018) Dapat diakses melalui :	Research gap yang terdapat pada PT. Sarana Agro Nusantara adalah tingkat kepuasan kerja belum sesuai dengan harapan karyawan, dimana hal ini dapat dilihat dari lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan tidak tercapai, sedangkan masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan masih kurang memberikan ketegasan terhadap karyawannya dalam bekerja seperti tidak memberitahukan bawahannya melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu, lingkungan kerja yang masih kurang baik seperti adanya	-Terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. -Terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. -Kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
.			beberapa ruangan yang tidak memiliki ventilasi udara sehingga sirkulasi udara diruang tersebut kurang baik, dan belum tertata rapi kondisi letak lingkungan kerja pada setiap bagian PT. Sarana Agro.	
4.	1. Muhamad Sadaam 2. Ridwan Faroji 3. Najibullah 4. Nur Iman Duta Waskita	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Cinere (Tahun Penelitian : 2021)	Research gap pada penelitian ini tidak dijelaskan secara rinci. Namun, pada penelitian ini dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang disediakan oleh PT. POS Indonesia Kantor Cabang Cinere sangat mendukung karyawan dalam bekerja. Dimana lingkungan kerja tersebut sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan bekerja lebih produktif.	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. -Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. -Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
5.	Siti Maisyarah	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan P2KK V (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan Di Alalak Selatan Banjarmasin) (Tahun Penelitian : 2021)	Research gap yang terdapat pada penelitian ini diketahui berdasarkan wawancara, bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan P2KK V (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan) Di Alalak Selatan Banjarmasin masih dirasakan kurang puas, namun hal tersebut tidak menurunkan semangat kerja karyawan. Kurang adanya respon terhadap aspirasi dari para karyawan yang ditunjukkan kepada Serikat Pekerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kepuasan karyawan. Aspirasi karyawan hanya ditampung dan kurang ada penyelesaiannya. Selain itu, rekan kerja yang kurang peduli akan pentingnya	-Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di P2KK (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan) Di Alalak Selatan Banjarmasin. -Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di P2KK (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan) Di Alalak Selatan Banjarmasin. -Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di P2KK (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan) Di

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
.			kebersihan dan kerapian ruang kerja juga membuat karyawan merasa kurang nyaman. Supervisi yang kurang dari atasan membuat karyawan lambat dalam melaksanakan tugas dan kurang semangat akan melaksanakan pekerjaan.	Alalak Selatan Banjarmasin.
6.	1. Habtamu Kebu Gemedaa 2. Jaesik Lee	Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Hasil di antara Para Profesional Teknologi Informasi dan Komunikasi: Studi Lintas Negara (Tahun Penelitian : 2019)	Research gap pada penelitian ini adalah kebanyakan penelitian meneliti korelasi keterlibatan karyawan, khususnya di Barat dan beberapa negara Asia, dan yang paling banyak dibahas termasuk sumber daya pekerjaan, sumber daya pribadi, dukungan yang dirasakan, organisasi pembelajaran, dan kepemimpinan transformasional, sedangkan hasil tingkat pribadi	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan work engagement dan perilaku inovatif karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tugas karyawan. Tetapi gaya kepemimpinan laissez-faire memiliki hubungan negatif yang signifikan

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
.			yang dipertimbangkan adalah kinerja, niat berpindah, perilaku anggota organisasi, kesehatan, perilaku proaktif, perilaku inovatif, dan praktik penciptaan pengetahuan. Berdasarkan studi empiris yang signifikan tentang keterlibatan kerja, sedikit penelitian telah ditemukan yang mengeksplorasi hubungan potensial antara perilaku kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dalam literatur sumber daya manusia yang lebih luas. Maka penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja karyawan, dan hasil kerja.	dengan kinerja tugas. Keterikatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan indikator hasil kerja. Selain itu, keterlibatan kerja sebagian memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja. Asosiasi dan mediasi yang diamati konsisten di dua sampel nasional yang dipertimbangkan, yang menunjukkan asumsi yang sehat di seluruh negara.
7.	1. Margaretha Lisabella	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas	Pegawai Rumah Sakit Prabumulih tingkat kepuasan kerja masih	-Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional

No	Peneliti	Judul	Research Gap	Kesimpulan
2.	Hasmawaty, A.R	Kehidupan Kerja ( <i>Quality of Work Life</i> ) terhadap Keterlibatan Pegawai ( <i>Keterlibatan karyawan</i> ) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai (Tahun Penelitian : 2021)	kurang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari <i>Key Performance Indicator</i> fungsi <i>Human Capital</i> yang merupakan salah satu indikator mutu Rumah Sakit Pertamina Prabumulih bahwa target dari kepuasan karyawan adalah 85%, sedangkan capaian pada tahun 2020 adalah 77%.	terhadap <i>employee engagement</i> . -Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>quality of work life</i> terhadap <i>employee engagement</i> . -Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. -Terdapat pengaruh positif <i>quality of work life</i> terhadap kepuasan kerja. -Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>keterlibatan karyawan</i> terhadap kepuasan kerja. - <i>Keterlibatan karyawan</i> tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. - <i>Keterlibatan karyawan</i> dapat memediasi pengaruh antara <i>quality of work life</i> dengan kepuasan kerja.

Sumber : Data diolah, 2022

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian, periode penelitian, dan variabel penelitian Pada penelitian terdahulu objek penelitian yang dilakukan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan dengan penelitian pada tahun 2018, PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Cinere dengan penelitian pada tahun 2021, Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan di Alalak Selatan Banjarmasin dengan penelitian pada tahun 2021. Sedangkan objek pada penelitian ini adalah pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dengan periode penelitian yang dilakukan pada tahun 2023. Variabel yang digunakan pada penelitian ini juga terdapat penambahan variabel keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Fenomena pada penelitian ini adalah adanya ketidakpuasan kerja dari beberapa karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Selain itu, kepemimpinan yang terdapat pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang sangat memperhatikan dan memberikan motivasi kepada karyawan, namun tugas yang diberikan kepada karyawan sangatlah banyak, sehingga ketika karyawan melakukan pekerjaannya, karyawan tersebut tidak menikmati pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, lingkungan kerja yang meliputi suasana dan rekan kerja yang menyebabkan terdapat beberapa karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja, karena terdapat suasana yang kurang mendukung karyawan dalam bekerja seperti suasana kerja yang terlalu tegang dan adanya rekan kerja yang tidak mendukung dan membantu rekan kerja lainnya.

## **1.11 Metode Penelitian**

### **1.11.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kuantitatif yang termasuk ke dalam kategori penelitian *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan tipe penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang akan diteliti dan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dan untuk menguji hipotesis yang sudah disusun sebelumnya Sugiyono (2016). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

### **1.11.2 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan BUMN yang bernama PT. SUCOFINDO Cabang Semarang yang beralamat di Jalan Pemuda No. 171, Sekayu, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah.

### **1.11.3 Populasi dan Sampel**

#### **1.11.3.1 Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (2010 Hal, 115) populasi adalah Wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada perusahaan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang Jalan Pemuda Semarang, baik karyawan yang berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan sebanyak 64 karyawan tetap.

### **1.11.3.2 Sampel**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, dimana banyaknya jumlah populasi yang ada dijadikan sebagai sampel. Banyaknya jumlah karyawan tetap pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang adalah sebanyak 64 karyawan. Maka, sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 64 karyawan.

### **1.11.4 Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder.

#### **1.11.4.1 Data Primer**

Data primer adalah sebuah data yang diperoleh oleh peneliti yang berasal dari sumber pengumpul data. Dalam penelitian ini, data primer yang dipakai adalah kuesioner.

#### **1.11.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang didapatkan peneliti dari pihak lain seperti data dari internal perusahaan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang dipakai adalah seperti data dari internal perusahaan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang Jalan Pemuda Semarang, jurnal-jurnal, buku, dan data lain yang berasal dari internet.

### 1.11.5 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2017) skala pengukuran adalah kesepakatan yang diterapkan untuk landasan dalam menentukan panjang pendek sebuah interval pada alat ukur sehingga alat ukur yang digunakan dapat memberikan data kuantitatif. Kuesioner atau angket merupakan metode dalam penelitian ini. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden dengan menggunakan skala Likert (*Likert Summated Ratings*). Menurut Sugiyono (2017) skala Likert diperlukan untuk mengukur perilaku, pandangan, persepsi individu atau kelompok individu mengenai fenomena social. Berikut ini merupakan tabel untuk mengetahui skor dari skala Likert, antara lain :

**Tabel 1.4**  
**Pengukuran Skala Likert**

No.	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono, 2017

### 1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada karyawan perusahaan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang Jalan Pemuda Semarang sesuai dengan sampel yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu sebanyak 64 karyawan tetap pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

## 1.11.7 Analisis Data

### 1.11.7.1 Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun telah benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid jika indikator tersebut dapat mengukur variabel. Untuk uji validitas data peneliti menggunakan bantuan *SmartPLS*. Menurut Ghozali (2008) menunjukkan bahwa sebuah kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang berada di dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur serta sebaliknya. Berikut ini merupakan parameter uji validitas dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*, antara lain :

**Tabel 1.5**  
**Parameter Uji Validitas Pada Aplikasi *SmartPLS***

<b>Uji Validitas</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumbs</b>
Validitas <i>Convergent</i>	Nilai validitas <i>convergent loading factor</i> pada variabel laten beserta indikatornya. Hal ini dipastikan agar indikator yang digunakan benar-benar dipahami oleh responden sehingga tidak terjadi kesalahpahaman mengenai indikator.	Nilai seluruh item <i>loading factor</i> > 0.7.
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Niai yang diharapkan adalah > 0.5.
Validitas <i>Discriminant</i>	Pengukuran validitas <i>discriminant</i> adalah pengukuran dari refleksi indikator yang diperoleh dari nilai <i>cross loading factor</i> dengan konstruk yang digunakan untuk mengetahui konstruk mempunyai nilai	Membandingkan nilai <i>loading</i> sebuah indikator pada konstruk yang diukur harus lebih besar dari <i>loading</i> terhadap konstruk lain ( <i>cross loading</i> ).

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
	diskriminan yang memadai atau tidak.	

Sumber : Hair,dkk, 2013

- Jika indikator memiliki nilai *loading*  $< 0.5$ , maka indikator tersebut harus dihapuskan dari model.
- Jika indikator memiliki nilai *loading* antara  $0.5 - 0.7$ , maka disarankan untuk dianalisis dan dipertimbangkan kembali, karena dapat mempengaruhi *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability* jika tidak menghapusnya. Apabila indikator itu dihapus maka dapat berdampak pada nilai *loading* antara  $0.5 - 0.7$  dimana *Average Variance Extracted (AVE)* serta *composite reliability* meningkat, sehingga penghapusan indikator lebih dianjurkan.
- Jika indikator memiliki nilai *loading*  $> 0.7$ , maka disarankan untuk dipertahankan atau tidak dihapus.

#### 1.11.7.2 Uji Reabilitas Data

Menurut Sugiyono (2010 Hal, 173) Uji Reabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Reabilitas adalah pengukuran berulang-ulang dengan hasil yang tetap sama pada variabel dengan indikator yang sama. Selain itu, reliabilitas dijelaskan sebagai alat ukur untuk mengukur sebuah kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2008). Uji reabilitas pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SmartPLS*. Uji Reliabilitas dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS* dapat dilihat pada perhitungan *composite reliability* serta *cronbach's alpha*, untuk mengetahui indeks yang menunjukkan

sejauh mana alat ukur dapat diandalkan. Untuk melakukan uji reliabilitas, terdapat dua cara untuk mengukurnya. Cara untuk mengukur uji reliabilitas, antara lain :

- Pengukuran ulang (*repeated measure*) yaitu pertanyaan yang sama akan diberikan kepada seseorang pada waktu yang berbeda dan selanjutnya ditinjau apakah jawaban dari seseorang tersebut konsisten.
- Pengukuran sekali (*one shot*) yaitu pengukuran yang dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau dikatakan mengukur korelasi antar jawaban.

Berikut ini merupakan parameter Uji Reliabilitas dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*, antara lain :

**Tabel 1.6**  
**Parameter Uji Reliabilitas pada aplikasi *SmartPLS***

<u>Uji Reliabilitas</u>	<u>Rule of Thumbs</u>
<i>Composite Reliability</i>	>0.7
<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.7

Sumber : Hair, 2017

### 1.11.8 Teknik Analisis Data

#### 1.11.8.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menurut Sugiyono (2017) mengartikan analisis kualitatif sebagai cara untuk mendeskripsikan data yang sudah terkumpul apa adanya tanpa memiliki maksud untuk menarik kesimpulan secara umum. Analisa kualitatif merupakan suatu analisa sebuah pengolahan data dalam bentuk uraian atau fenomena yang sedang diteliti, terutama mengenai kepemimpinan, lingkungan, *employee engagement*, dan kepuasan kerja karyawan. Kemudian data tersebut diinterpretasikan dengan tetap mengacu pada teori yang ada untuk melandasi

penelitian ini. Analisa kualitatif dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan tentang hubungan yang ada.

#### **1.11.8.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisa yang dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel dalam sebuah penelitian menggunakan uji statistik dan perhitungan-perhitungan. Dalam metode statistik memberikan cara untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis data dan menarik kesimpulan dari adanya hasil analisis tersebut.

#### **1.11.8.3 Analisis *Partial Least Square* (PLS)**

*Partial Least Square* (PLS) menurut Ghozali (2008) yaitu pendekatan alternatif yang mulanya pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian, sehingga PLS lebih berbentuk modem prediksi. Artinya, pembuatan prediksi mempunyai tujuan untuk memprediksi hubungan tiap konstruk serta memberikan bantuan pada peneliti untuk memperoleh nilai variabel laten yang digunakan untuk melakukan sebuah prediksi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada model persamaan struktural aplikasi *SmartPLS*, antara lain :

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* digambarkan sebagai model struktural pada hubungan antar variabel laten di PLS yang dilandaskan pada rumusan atau hipotesis penelitian.

2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* adalah hubungan antara konstruk terhadap indikator pengukurnya dengan menguji validitas dan reabilitas dari masing-masing

konstruk pada indikator yang digunakan. Pada *outer model*, menggunakan dua uji, yaitu uji validasi dan uji reliabilitas.

3. *Second Order Construct (SOC)*

*Second Order Construct (SOC)* merupakan hubungan antara variabel laten dengan dimensi konstruk. Hubungan konstruk dengan dimensi konstruk dapat bersifat reflektif atau formatif (Willy & Jogiyanto, 2015).

4. Membentuk Diagram Jalur (*Analysis Path*)

*Analysis path* menggambarkan diagram berupa hipotesis dan variabel yang hendak diuji pada sebuah penelitian. Menurut Ghazali (2008) analisis jalur yakni analisis regresi linier berganda yang diperluas atau analisis jalur merupakan analisis regresi yang digunakan untuk menaksirkan hubungan antar variabel yang sebelumnya telah ditetapkan sesuaikan dengan teori.

5. Pengujian Hipotesis

*PLS* tidak mengindikasikan bahwa data harus berdistribusi normal, sehingga pengujian hipotesis menggunakan metode *resampling bootstrap*. Dalam pengujian hipotesis, dapat dilakukan dengan dua langkah, yaitu pengujian secara langsung (*direct effect*) dan uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

**1.11.8.4 Uji Mediasi *PLS* Menggunakan *Variance Accounted For (VAF)***

Pada penelitian ini, terdapat variabel mediasi yaitu *employee engagement*. *VAF* yaitu sebuah pengukuran dengan melihat besarnya pengaruh variabel mediasi dalam mengurangi pengaruh langsung yang awalnya signifikan tanpa variabel mediasi. Rumus untuk menghitung *Variance Accounted For (VAF)* yaitu :

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Total (Total Effect)}}$$

Pengaruh total diperoleh dari :

Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

*Variance Accounted For* (VAF) merupakan sebuah pengukuran untuk melihat besarnya sebuah pengaruh variabel mediasi dalam mengurangi pengaruh langsung yang awalnya signifikan tanpa variabel mediasi.

Kategori variabel intervening menurut Joseph F. Hair et al (2013), antara lain :

1. Jika nilai VAF lebih dari 80%, peran variabel intervening dikategorikan sebagai mediasi penuh (*full mediation*).
2. Jika nilai VAF antara 20%-80%, peran variabel intervening dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).
3. Jika nilai VAF dibawah 20%, peran variabel intervening dikategorikan sebagai tidak memiliki efek mediasi (*non mediasi*).