

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori dan konsep berfikir yang digunakan dalam penelitian dari hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan *supervisor* dan *esteem needs*, keselamatan, keamanan kerja dan jam kerja, hubungan dengan rekan kerja dan kepuasan kerja. Penulisan teori-teori dasar ini diambil dari berbagai sumber seperti dari jurnal, buku, *e-book* dan lain-lain. Selain itu bab ini menjelaskan kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1 Lingkungan Kerja

Pengertian lingkungan kerja menurut Sunyoto (2015) lingkungan kerja adalah segala yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Budianto & Katini (2017) mengartikan lingkungan kerja adalah kualitas internal operganisasi yang relatif berlangsung terus menerus yang dirasakan oleh anggotanya. Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan tercapai produktivitas (Yuliantari & Prasasti, 2020). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Nabawi, 2019). Berdasarkan pengertian-pengertian lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan lingkungan kerja merupakan segala

yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi tugas yang dibebankan setiap hari.

Lingkungan kerja yang nyaman dan dapat mendukung kinerja karyawan akan menimbulkan rasa puas bagi pekerja dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja nyaman juga karyawan dapat menjadi betah dan setia kepada perusahaan, sehingga ini menjadi sebuah keuntungan yang besar bagi perusahaan dalam mengefisiensikan biaya-biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Lestari, et al., 2022). Sarwoto (2015) menyebutkan secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yakni: a) lingkungan kerja fisik, berupa semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung; b) lingkungan kerja non fisik, berupa semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan. Raziqa & Maulabakhsh (2015) menyebutkan lingkungan kerja memiliki faktor-faktor yang membentuk, yang terdiri dari *supervisor & esteem needs*, keselamatan, keamanan kerja & jam kerja serta hubungan dengan rekan kerja.

2.2 Supervisor dan Esteem needs

Esteem needs menurut Mruk (2006) dalam Marbun & Hutajulu (2019) mengartikan sebagai sikap seseorang berdasarkan persepsi tentang bagaimana ia menghargai dan menilai dirinya sendiri secara keseluruhan, yang berupa sikap positif atau negatif terhadap dirinya. Selain itu, Nabila & Sugiarti (2023)

mengatakan *esteem needs* yaitu sebagai suatu rangkaian sikap individu tentang apa yang dipikirkan mengenai dirinya berdasarkan persepsi perasaan, yaitu suatu perasaan tentang keberhargaan dan kepuasan dirinya. Pendapat lain diungkapkan oleh Robbins & Judge (2021) yang mengatakan *esteem needs* adalah hasil dari evaluasi yang dibuat dan dipertahankan oleh individu, yang diperoleh dari hasil interaksi individu dengan lingkungannya serta penerimaan penghargaan dan perlakuan dari orang lain terhadap individu tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan *esteem needs* adalah penilaian individu tentang bagaimana ia menghargai dan menilai dirinya sendiri secara keseluruhan, yang berupa sikap positif atau negatif terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan dirinya dan bagaimana seseorang tersebut bertindak.

Menurut Rosenberg (2002) dalam Hidayat (2018) terdapat beberapa aspek mengenai *esteem needs*, yaitu: a. *self competence*: aspek ini merupakan penilaian terhadap diri sendiri yang menganggap dirinya mampu, memiliki potensi, efektif dan dapat dikontrol serta diandalkan. *Self competence* merupakan hasil dari keberhasilan memanipulasi lingkungan fisik maupun sosial yang berhubungan dengan realisasi pencapaian tujuan. Seorang individu yang memiliki *self competence* yang positif akan cenderung merasa memiliki kemampuan yang baik dan merasa puas dengan kemampuan diri sendiri. b. *self liking*: aspek ini merupakan perasaan berharga individu akan dirinya sendiri dalam lingkungan sosial, apakah dirinya merupakan seorang yang baik atau seorang yang buruk. Hal ini mengacu pada penilaian sosial individu dalam menetapkan dirinya sendiri, terlepas dari bagaimana individu tersebut berpikir mengenai orang lain melihat dirinya.

Soeharto (2006) dalam Anggraeni, et al (2021) berpendapat *supervisor* adalah seseorang yang bertugas dan berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja, memimpin para karyawan dalam pelaksanaan tugas, termasuk menjabarkan, serta mengkoordinasikan dengan rekan atau penyelia lain yang terkait. Menurut Ningsih, et al (2019) *supervisor* merupakan seseorang yang tugasnya mengawasi secara langsung kepada sekelompok karyawan dalam pelaksanaan kegiatan rutin dan konkret pencapaian tujuan organisasi. Menurut Suarni & Nengah (2020) *supervisor* merupakan anggota perusahaan yang bertanggungjawabkan pekerjaan kelompoknya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan seorang *supervisor* dalam perusahaan adalah pemimpin yang menduduki posisi manajemen terdepan dalam level organisasi. Perannya dalam sebuah perusahaan sangat strategis dan menentukan bagi kelancaran pelaksanaan perencanaan perusahaan itu sendiri, terutama dalam mengadakan hubungan langsung dengan karyawan.

Menurut Angraeni (2021) kedudukan *supervisor* dalam hirarki organisasi adalah sebagai berikut: a. Supervisi atau pengawas adalah bagian atau unsur dari manajemen perusahaan. Seorang *supervisor* dapat digolongkan dalam lapisan manajemen, namun fungsinya hanya dalam lingkup yang terbatas. b. Berhubungan langsung dengan kegiatan karyawan pada tingkat produksi untuk pencapaian tujuan organisasi. Kedudukan *supervisor* adalah sebagai penghubung antara tingkat manajemen dan tingkat karyawan. c. Sebagai mediator yang merupakan *vocal position*, maka dibutuhkan kecakapan ataupun kepribadian yang khas. Hal ini disebabkan karyawan harus sekaligus dapat bertindak sebagai atasan sekaligus bawahan.

Supervisor dan *esteem needs* (harga diri) memiliki hubungan yang kuat dalam lingkungan kerja. Hubungan antara *supervisor* dan *esteem needs* dalam lingkungan kerja dijelaskan dalam Robbins & Thimoty (2021) antara lain:

1. Dukungan dan pengakuan: seorang *supervisor* yang memberikan dukungan dan pengakuan yang positif kepada bawahannya dapat meningkatkan *esteem needs* karyawan. Ketika seorang *supervisor* memberikan pujian, menghargai kontribusi, dan mengakui prestasi kerja, bawahannya merasa dihargai dan diakui sebagai individu yang berharga. Hal ini berkontribusi pada peningkatan *esteem needs* karyawan.
2. Umpan balik konstruktif : *supervisor* yang memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu dapat membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang. Memberikan umpan balik, penting bagi seorang *supervisor* untuk fokus pada kekuatan dan potensi pengembangan individu tersebut. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan *esteem needs* bawahannya, karena karyawan merasa didorong untuk mencapai prestasi yang lebih baik.
3. Pengembangan keterampilan : seorang *supervisor* yang berperan dalam pengembangan keterampilan bawahannya dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan *esteem needs* karyawan. Ketika seorang *supervisor* memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan keterampilan baru dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, ini dapat memberikan rasa percaya diri dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini berdampak positif pada *esteem needs* karyawan.
4. Komunikasi yang efektif: komunikasi yang efektif antara *supervisor* dan bawahannya sangat penting untuk membangun *esteem needs* yang sehat

dalam lingkungan kerja. *Supervisor* yang terbuka, jelas, dan adil dalam komunikasinya membantu bawahannya merasa didengar dan dihargai. Ini dapat memberikan dorongan yang positif untuk *esteem needs* karyawan.

5. Pemimpin yang inspiratif: seorang *supervisor* yang menjadi pemimpin inspiratif dapat mempengaruhi *esteem needs* bawahannya secara positif. Pemimpin yang mengilhami, memiliki visi yang jelas, dan mampu memotivasi bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan memberikan dorongan bagi *esteem needs* individu.

Penting bagi seorang *supervisor* untuk menyadari pengaruhnya terhadap *esteem needs* bawahannya dan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan kesejahteraan individu. Dalam melakukannya, *supervisor* dapat membantu meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja bawahannya.

2.3 Keselamatan, Keamanan Kerja, dan Jam Kerja

Keselamatan kerja juga dimaksudkan untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja, yang menyangkut aspek keselamatan, kesehatan, pemeliharaan moral kerja, perlakuan sesuai martabat manusia dan moral agama (Wibowo & Tholok, 2019). Hal tersebut dimaksudkan agar para tenaga kerja secara aman dapat melakukan pekerjaannya guna meningkatkan hasil kerja dan produktivitas kerja. Dengan demikian, para tenaga kerja harus memperoleh jaminan perlindungan keselamatan dan kesehatannya di dalam setiap pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari (Yuliantari & Prasasti, 2020). Kesehatan kerja

(*occupational health*) sebagai suatu aspek atau unsur kesehatan yang erat berkaitan dengan lingkungan kerja dan pekerjaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Maulana, 2020). Adapun jam kerja adalah waktu yang ditentukan untuk melakukan pekerjaan (Budianto & Katini, 2017). Adapun Bhastary & Suwardi (2018) juga menyatakan lamanya jam kerja berlebih dapat meningkatkan *human error* atau kesalahan kerja karena kelelahan yang meningkat dan jam tidur yang berkurang. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Berger, et al (2006) dalam Maurits & Widodo (2018) yang menyatakan tambahan durasi pada suatu *shift* kerja, akan meningkatkan tingkat kesalahan. Lima kali tambahan durasi *shift* per bulan akan meningkatkan kelelahan 300% dan berakibat fatal.

Secara umum keselamatan kerja, kesehatan kerja dan jam kerja dikenal dengan istilah K3 yang didefinisikan sebagai upaya dan pemikiran untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani diri manusia pada umumnya dari tenaga kerja pada khususnya beserta hasil karyanya dalam rangka menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera (Nabawi, 2019). Secara keilmuan K3 didefinisikan sebagai ilmu dan penerapannya secara teknis dan teknologis untuk melakukan pencegahan terhadap munculnya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dari setiap pekerjaan yang dilakukan (Wibowo & Tholok, 2019). Berdasarkan sudut ilmu hukum, K3 didefinisikan sebagai salah satu upaya perlindungan agar setiap tenaga kerja dan orang lain memasuki tempat kerja senantiasa dalam keadaan yang sehat dan selamat serta sumber-sumber proses produksi dapat dijalankan secara aman, efisien dan produktif (Tarwaka, 2014).

Suasana kerja suatu perusahaan dikatakan optimal apabila memperhatikan setiap aspek dalam lingkungan kerja karyawan. Dalam Raziqa & Maulabakhsh, 2015) memperjelas baik keselamatan, kesehatan dan jam kerja sangat mempengaruhi kepuasan dari para karyawan. Keselamatan di tempat kerja adalah aspek penting yang harus diperhatikan oleh semua pihak terkait. Lingkungan kerja yang aman dan bebas risiko membantu mencegah kecelakaan, cedera, dan penyakit akibat kerja. Peraturan keselamatan yang jelas, pelatihan yang memadai, dan penggunaan peralatan pelindung diri yang sesuai adalah beberapa faktor yang berperan dalam menjaga keselamatan di tempat kerja. Menciptakan budaya keselamatan yang kuat juga diperlukan untuk memastikan setiap individu memahami pentingnya keselamatan dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang aman.

Kesehatan karyawan juga penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Faktor-faktor seperti stres, kelelahan, dan tekanan kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental individu. Penting untuk mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang sehat dan menyediakan sumber daya yang mendukung kesehatan karyawan, seperti program kesejahteraan, akses ke fasilitas olahraga, dan dukungan kesehatan mental (Nabawi, 2019). Pengaturan jam kerja yang baik juga berperan dalam lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Jam kerja yang terlalu panjang, kurangnya istirahat yang memadai, atau beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan kelelahan, penurunan produktivitas, dan peningkatan risiko cedera. Adanya kebijakan yang memperhatikan jam kerja yang wajar, fleksibilitas, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dapat membantu menciptakan lingkungan yang

seimbang dan mendukung kesejahteraan karyawan (Windura, 2017). Dalam menghadapi keselamatan, kesehatan, dan jam kerja, penting bagi organisasi dan pengelola untuk mematuhi peraturan dan standar yang berlaku, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan terus meningkatkan kebijakan dan praktik kerja yang mempromosikan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan seimbang.

2.4 Hubungan dengan Rekan Kerja

Pengertian hubungan rekan kerja berdasarkan Pangarso dan Ramadhyanti (2015) mengartikan hubungan rekan kerja sebagai hubungan yang muncul dengan tujuan bersama dalam suatu perusahaan atau organisasi. Adapun pengertian hubungan rekan kerja adalah komunikasi di antara karyawan tentang topik yang terkait dengan pekerjaan dan tidak terkait pekerjaan dapat membantu menyangga perasaan negatif yang dialami karyawan dalam pekerjaan karyawan (Krismawati & Manuaba, 2022). Pendapat lain dari (Robiansyah, 2019) mengartikan hubungan rekan kerja sebagai hubungan emosional dan instrumental dari hubungan individu terhadap rekan kerja. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut hubungan rekan kerja adalah komunikasi tentang pekerjaan dan aspek non-pekerjaan, dengan tujuan bersama dalam mencapai keberhasilan organisasi. Memperhatikan dan membangun hubungan yang baik antara rekan kerja menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bermanfaat bagi semua individu yang terlibat.

Karyawan juga merupakan makhluk sosial, dimana karyawan begitu membutuhkan orang lain dalam kehidupannya dan membentuk kelompok supaya dapat memberdayakan dirinya sebagaimana naluri manusia untuk terus

berkembang (Ristami et al, 2022). Saling membantu satu dengan lain secara individual maupun dalam kelompok, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, serta menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati orang lain dan mentaati peraturan, dan menoleransi gangguan yang terjadi terkait pekerjaan dengan besar hati (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Dengan itu, organisasi yang memiliki karyawan yang seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain.

Organisasi mempunyai beberapa macam bentuk tentang hubungan rekan kerja menurut Robbins & Judge (2021), yaitu: (a) hubungan kerja vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan; (b) hubungan kerja horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat ada pada tingkat atau eselon yang sama; (c) hubungan kerja diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya; (d) hubungan kerja fungsional merupakan hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama; (e) hubungan kerja informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang; (f) hubungan kerja konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi; (g) hubungan kerja direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit; (h) hubungan kerja koordinatif merupakan hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Pada hubungan dengan rekan kerja cenderung dinilai berdasarkan hubungan antara individu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi atau dapat

dikatakan perilaku individu dalam kelompok. Hubungan ini terdapat suatu arah hubungan dari atas ke bawah (*downward*) dan dari bawah ke atas (*upward*) atau komunikasi dua arah (*two-way traffic*), di samping itu terdapat komunikasi dari samping kiri ke samping kanan dan sebaliknya (*later communication*) (Kadek, 2017). Hubungan rekan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan. Kolaborasi yang baik, iklim kerja positif, kolaborasi antar tim yang efektif, dan dukungan emosional dan sosial antara rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan menyenangkan (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Ketika rekan kerja menjalin hubungan yang baik, saling mendukung, dan bekerja secara tim, hal ini meningkatkan kualitas kerja, motivasi, dan kepuasan kerja individu. Hubungan yang positif antara rekan kerja juga berdampak pada kolaborasi antar tim yang efektif, pengambilan keputusan yang baik, serta menciptakan iklim kerja yang inklusif dan menyenangkan bagi semua anggota tim (Wibowo & Tholok, 2019).

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perilaku individu terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan senang atau sebaliknya (Robbins & Judge, 2021). Semakin terpenuhi kepuasan kerja yang diterima akan meringankan tugas yang ada agar menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan kepuasan kerja adalah mendorong sikap disiplin dan prestasi kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Robbins (2016) menjelaskan kepuasan kerja adalah perilaku umum manusia terhadap pekerjaan yang mendapatkan balas jasa dari hasil penilaian kerja, sehingga menimbulkan persepsi karyawan tentang

pekerjaan tersebut seperti bahagia atau tidak bahagia. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman (Nabawi, 2019). Krismawati & Manuaba (2022) menyebutkan kepuasan kerja merupakan hubungan guru dengan pekerjaan karyawan di sebuah perusahaan dan mencakup aspek-aspek tertentu dari kepuasan mengenai gaji, tunjangan, promosi, kondisi kerja, pengawasan, praktik organisasi dan hubungan dengan sesama guru. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah persepsi atau penilaian individu seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menunjukkan seperti sikap positif atau negatif dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun Robbins & Judge (2021) menjelaskan beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja berupa:

- 1) Teori dua faktor (*two factor theory*), yang menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Selain ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori:
 - a. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement*.
 - b. *Dissatisfiers (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*. Menurut teori ini perbaikan

salary dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan kerja.

- 2) Teori keadilan (*equity theory*), yang menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang tergantung pada adanya rasa keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, atau sekantor, ataupun ditempat lain.
- 3) Teori perbandingan internasional (*discrepancy theory*), yang merupakan hasil dari perbandingan akan diri sendiri dengan berbagai macam hal yang sudah didapatnya dari pekerjaan yang telah dijalannya dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dapat dirasakan oleh diri seseorang bilamana tidak terjadi perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan yang telah didapatkan dari suatu pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh seorang bilamana terjadi suatu perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan apa yang diperoleh dari suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi, dalam Sutrisno (2017) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan sebagai berikut: 1) faktor individu, seperti umur, kesehatan, motif, kepribadian, dan harapan. 2) faktor sosial, seperti hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan masyarakat. 3) faktor penting dalam pekerjaan, seperti gaji, pengawasan, keamanan dan kenyamanan kerja, iklim kerja, dan kesempatan untuk maju.

Lingkungan kerja berdasarkan Robbins (2021) sebagai berikut:

1. Loyalitas karyawan: loyalitas karyawan merujuk pada kesetiaan dan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Karyawan yang loyal cenderung mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi, berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik, dan memiliki sikap positif terhadap organisasi. Loyalitas karyawan berperan penting dalam kepuasan kerja, karena karyawan yang *loyal* cenderung merasa terikat dengan organisasi dan merasa dihargai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Rasa memiliki: rasa memiliki (*sense of ownership*) mencerminkan tingkat keterikatan dan tanggung jawab yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki rasa memiliki tinggi cenderung merasa pekerjaan itu penting, sehingga karyawan memiliki kendali terhadap hasil kerja, dan keberhasilan organisasi adalah keberhasilan karyawan sendiri. Rasa memiliki yang kuat berhubungan erat dengan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa memiliki memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan cenderung merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki.
3. Tingkat komitmen: tingkat komitmen merujuk pada tingkat dedikasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Tingkat komitmen yang tinggi menunjukkan karyawan memiliki hubungan emosional dan psikologis yang kuat dengan organisasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi berdampak positif pada kepuasan kerja, karena karyawan yang komitmen cenderung merasa terikat

dan memiliki motivasi yang tinggi untuk berkontribusi secara positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

4. Produktivitas: produktivitas mencerminkan tingkat efisiensi dan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaan karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berhubungan dengan peningkatan produktivitas. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan, cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, fokus yang lebih baik, dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas.
5. Efisiensi dan efektivitas: efisiensi dan efektivitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam waktu yang efisien dan dengan sumber daya yang ada. Kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih efisien, menggunakan keterampilan dan pengetahuan dengan baik, serta menemukan solusi yang efektif untuk tantangan pekerjaan. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan dalam kualitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks kepuasan kerja, loyalitas karyawan, rasa memiliki, tingkat komitmen, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas saling terkait dan berkontribusi pada kepuasan kerja yang positif. Rendahnya kepuasan kerja ini dapat menyebabkan menurunnya semangat mengajar yang dapat membuat rasa malas, dengan sengaja terlambat datang saat akan mengajar dan malas untuk berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan yang ada di sekolah (Safhira & Suarmanayasa, 2021).

2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raziqa & Maulabakhsh (2015) menunjukkan hasil yang signifikan dan positif lingkungan kerja yang terdiri dari *supervisor & esteem needs*, keselamatan, keamanan kerja & jam kerja dan hubungan dengan rekan kerja terhadap kepuasan kerja. Raziqa & Maulabakhsh (2015) berpendapat dengan menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja akan berdampak besar pada kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih setia terhadap organisasi dan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab guru dengan baik (Indrasari, 2019). Kepuasan kerja merupakan hasil dari kondisi kerja di dalam organisasi, hal ini mencerminkan perasaan karyawan tentang tingkat kebahagiaan, kenyamanan, dan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja di tempat bekerja.

Kepuasan kerja karyawan dapat tercermin dalam sikap positif atau negatif. Kepuasan kerja karyawan bersifat dinamis dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Pada suatu saat, karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan, tetapi dengan adanya perbaikan yang dilakukan oleh manajemen organisasi, karyawan dapat menjadi puas (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Organisasi diharapkan untuk terus berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

Pentingnya meningkatkan lingkungan kerja yang terdiri dari *supervisor & esteem needs*, keselamatan, keamanan kerja & jam kerja dan hubungan dengan rekan kerja agar kepuasan kerja dapat terkendali. Hal ini sejalan dengan Spector (1997) dalam Raziqa & Maulabakhsh (2015) yang mengamati sebagian besar dari bisnis mengabaikan lingkungan kerja dalam organisasi, yang mengakibatkan efek

buruk pada kepuasan karyawan. Spector (1997) dalam Sunarta (2019) lebih lanjut menguraikan karyawan yang bekerja di perusahaan dengan lingkungan kerja yang baik akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dan rasa kepemilikan untuk organisasi karena munculnya rasa puas terhadap tempat bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Raziq & Bakhsh (2015) mengenai lingkungan kerja dan kepuasan kerja menyatakan kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif. Kondisi kerja yang buruk membatasi karyawan untuk menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan mencapai potensi penuh, sehingga sangat penting bagi bisnis untuk menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Kinzl (2005) dalam Arifin & Mardikaningsih (2022) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan peluang yang diberikan kepada karyawan oleh organisasi. Dukungan, pengawasan dan keterlibatan pekerja mengurangi stres kerja dapat membantu dalam meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja. Dukungan oleh manajemen yang paling atas juga memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan memuaskan karyawan dalam perusahaan untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasarannya secara efektif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian Raziqa & Maulabakhsh (2015) dengan judul "*Impact of Working Environment on Job Satisfaction*" bertujuan untuk mengetahui peran lingkungan kerja dalam mempengaruhi kepuasan kerja 210 karyawan di institusi pendidikan,

sektor perbankan dan industri telekomunikasi di Quetta, Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja dalam memaksimalkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja dalam penelitian tersebut dibagi menjadi *supervisor & esteem needs*, keselamatan, kesehatan kerja & jam kerja, dan hubungan dengan rekan kerja agar kepuasan kerja dapat meningkat di dalam perusahaan, maka tiap aspek dari lingkungan kerja tersebut perlu diperhatikan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja dari para karyawan agar dapat meningkat dan berdampak positif pada pencapaian tujuan dari perusahaan.

Penelitian Taheri, et al. (2020) yang berjudul “*Impact of Working Environment on Job Satisfaction*” bertujuan untuk mengetahui peran lingkungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja yang dimiliki 50 karyawan departemen penyuluhan pertanian dan dewan elektrifikasi pedesaan Bangladesh. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga instansi terkait perlu untuk meningkatkan standar lingkungan agar kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkat.

Penelitian Krismawati & Manuaba (2022) dengan judul “Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru” yang dilakukan pada 50 guru PNS di Kabupaten Singaraja dengan teknik analisis korelasi pearson menunjukkan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimiliki guru dalam mengajar, sehingga perlu untuk memperbaiki lingkungan kerja yang lebih baik agar kepuasan yang dimiliki guru meningkat.

Penelitian Budiono, et al. (2021) berjudul “*The Effect of Work Environment on Work Satisfaction Among PWC Indonesia Employees with Motivation as Mediating Variable*” yang meneliti 115 karyawan PWC. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi

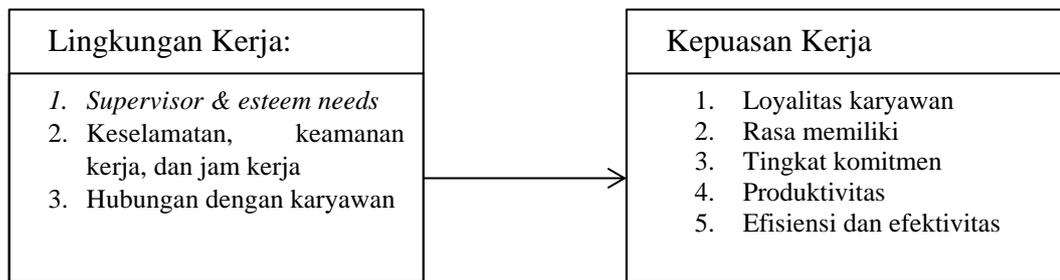
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Obyek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</i> , Raziqa & Maulabakhsh (2015)	210 karyawan di Institusi Pendidikan, Sektor Perbankan dan Industri Telekomunikasi di Quetta, Pakistan	Metode kuantitatif korelasional, <i>simple random sampling</i> dan analisis regresi sederhana.	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja dalam memaksimalkan kepuasan kerja.
<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</i> Taheri, et al. (2020)	50 karyawan departemen penyuluhan pertanian dan dewan elektrifikasi pedesaan Bangladesh	Metode kuantitatif korelasional, <i>purposive sampling</i> , analisis korelasi pearson.	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga instansi terkait perlu untuk meningkatkan standar lingkungan agar kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkat.
Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan	48 guru PNS di Kabupaten Singaraja	Metode kuantitatif korelasional, <i>purposive sampling</i> ,	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja yang dimiliki guru dalam mengajar,

Kerja Guru, Krismawati & Manuaba (2022)		analisis korelasi pearson	sehingga perlu untuk memperbaiki lingkungan kerja yang lebih baik agar kepuasan yang dimiliki guru meningkat.
<i>The Effect of Work Environment on Work Satisfaction Among PWC Indonesia Employees with Motivation as Mediating Variable,</i> Budiono, et al. (2021)	115 Karyawan PWC di Indonesia	Metode penelitian kuantitatif korelasional, <i>purposive sampling</i> , analisis SEM-SmartPLS	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi

2.8 Kerangka Penelitian

Model kerangka penelitian yang diuji dalam penelitian ini, memiliki *independent variabel* yaitu lingkungan kerja dimana karyawan bekerja dalam suatu organisasi dan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja meliputi *supervisor* dan *esteem needs*, jam kerja, keselamatan & keamanan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Penelitian ini akan menguji pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Supervisor yang memberikan dukungan, pengakuan, dan umpan balik konstruktif kepada bawahannya dapat meningkatkan *esteem needs* individu (Windura, 2017). Ketika seorang *supervisor* menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan bawahannya, hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka. *Esteem needs* yang tinggi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena individu dengan *esteem needs* yang positif cenderung memiliki keyakinan dan rasa percaya diri yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Indriyani et al, 2020).

Pengaturan jam kerja yang baik, termasuk keseimbangan kerja-hidup yang sehat dan fleksibilitas, dan berhubungan dengan kepuasan kerja. Jam kerja yang wajar dan adanya kesempatan untuk istirahat yang cukup dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Ristami et al, 2022). Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas waktu kerja mereka dan dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pada keselamatan kerja, keamanan kerja dan jam kerja yang aman, bebas risiko, dan mematuhi standar keselamatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Krismawati & Manuaba, 2022). Karyawan yang merasa aman dalam lingkungan kerja mereka, baik secara fisik maupun psikologis, cenderung memiliki kepuasan

kerja yang lebih tinggi (Windura, 2017). Perlindungan terhadap bahaya, kecelakaan, dan stres yang berlebihan akan memberikan rasa aman dan meningkatkan kepuasan kerja individu.

Hubungan yang positif dengan rekan kerja, termasuk kolaborasi, komunikasi yang baik, dan dukungan sosial, berhubungan erat dengan kepuasan kerja (Wibowo & Tholok, 2019). Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, merasa didukung, dan memiliki tim kerja yang solid, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Interaksi positif dan dukungan dari rekan kerja juga dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja.

Meningkatkan lingkungan kerja yang baik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek kepuasan kerja karyawan (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Ketika lingkungan kerja didesain untuk mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan, karyawan cenderung mengalami peningkatan loyalitas terhadap organisasi, merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi, dan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Nabawi, 2019). Semakin nyaman lingkungan kerja, semakin tinggi pula produktivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas-tugas, yang berdampak pada peningkatan efektivitas kerja secara keseluruhan (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Investasi dalam meningkatkan lingkungan kerja tidak hanya akan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan tetapi juga membawa manfaat bagi kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

2.9 Hipotesis Penelitian

Arnetz (1999) dalam Raziqa & Maulabakhsh (2015) menyebutkan sebagian besar karyawan memiliki masalah dengan atasan yang tidak memberikan rasa hormat yang layak diterima. *Supervisor* juga menunjukkan perilaku kasar kepada karyawan karena merasa tidak nyaman untuk berbagi ide yang baik dan inovatif dengan *supervisor*. Sering kali, atasan mengarahkan karyawan untuk memprioritaskan pekerjaan dan fokus pada tugas-tugas daripada mengembangkan rasa tanggung jawab dan kompetensi individu (Windura, 2017). *Supervisor* yang mengedepankan kepentingan bersama daripada pencapaian pribadi dapat meningkatkan harga diri dari karyawan serta memaksimalkan kepuasan kerja sehingga produktivitas kerja karyawan dapat meningkat (Sembiring, 2020). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan dan positif *supervisor & esteem needs* terhadap kepuasan kerja guru di SMA Kristen Kalam Kudus Surakarta.

Clark (1997) dalam Raziqa & Maulabakhsh (2015) berpendapat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti hak-hak karyawan, kondisi kerja yang tidak aman, rekan kerja tidak kooperatif, kebijakan, atasan yang bermasalah dan karyawan tidak dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini sering menyebabkan kepuasan kerja karyawan menjadi rendah sehingga berdampak pada *turnover* pegawai. Spector (1997) dalam Taheri, et al. (2020) mengamati sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja yang mengakibatkan efek buruk pada kinerja karyawan. Menurutnya, lingkungan kerja terdiri dari keselamatan karyawan, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja,

pengakuan atas kinerja yang baik, motivasi untuk kinerja yang baik dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Karyawan yang menyadari akan perusahaan yang menganggap karyawan sebagai aset penting akan memiliki tingkat komitmen dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Faktor yang berbeda dalam lingkungan kerja seperti upah, jam kerja, otonomi yang diberikan kepada karyawan, struktur organisasi dan komunikasi antara karyawan & manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Budiono, et al., 2021). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh signifikan dan positif keselamatan, keamanan kerja & jam kerja terhadap kepuasan kerja guru di SMA Kristen Kalam Kudus Surakarta.

Petterson (1998) dalam Raziqa & Maulabakhsh (2015) berpendapat interaksi antara karyawan dalam bisnis sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi informasi harus dilakukan dengan baik dan tepat waktu agar operasional bisnis dapat berjalan dengan lancar. Jika terjadi benturan antar rekan kerja maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Untuk mencapai kepuasan kerja yang maksimal dari karyawan perlu adanya kesadaran dari tiap bagian dari perusahaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja merupakan bagian terpenting dari sebuah lingkungan kerja, meningkatkan komunikasi sama halnya dengan meningkatkan kepuasan yang dimiliki oleh karyawan (Sunarta, 2019). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh signifikan dan positif hubungan dengan rekan kerja terhadap kepuasan kerja guru di SMA Kristen Kalam Kudus Surakarta.