

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai tempat di mana terdapat sekelompok orang dengan fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi (Sedarmayanti, 2013). Lingkungan kerja yang mendukung mampu memberikan dukungan dan motivasi bagi karyawan dalam kinerjanya. Lingkungan kerja yang baik salah satunya dapat meningkatkan produksi dan kinerja karyawan sehingga mampu menunjang keefektifan perusahaan, serta mengurangi biaya produksi yang dikeluarkan (Raziq & Maulabakshs, 2015). Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan di sekitar tempat bekerja baik berupa fisik maupun non-fisik yang memiliki pengaruh terhadap pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja yang diciptakan akan berdampak positif dan negatif terhadap karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017), jenis lingkungan kerja dibedakan menjadi 2, sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik didefinisikan sebagai segala keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan memberikan pengaruh terhadap karyawan secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat digolongkan kedalam dua kategori, yakni lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan, misal: meja, kursi, komputer, dll, serta lingkungan kerja fisik yang tidak langsung berhubungan dengan karyawan, misalnya kelembapan ruangan, suhu

ruangan, temperature ruangan, cahaya ruangan, warna dalam ruangan, kerapihan ruangan, dan sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik merupakan keadaan lingkungan kerja seperti suasana kerja, komunikasi kerja, hubungan kerja baik karyawan dengan rekan karyawan, karyawan dengan atasan, atau atasan dengan bawahan. Menurut Suwondo & Susanto (2015), elemen lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan antar sesama rekan kerja dan hubungan karyawan dengan pemimpin perusahaan. Adanya hubungan yang baik antar sesama rekan kerja atau karyawan dengan pemimpin begitu pun sebaliknya, akan memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan yang positif maupun pertumbuhan bagi perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan jenis lingkungan kerja tersebut, penelitian ini masuk ke dalam ranah jenis lingkungan kerja nonfisik, dimana variabel yang diteliti adalah Kepemimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, serta hubungan antar rekan kerja. Lingkungan kerja mengungkapkan bahwa efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan komitmen kerja karyawan dapat dicapai dengan sukses ketika organisasi mampu menyediakan kondisi kerja yang kondusif (Ezeanyim & Therasas, 2019; Janib et al., 2021; Raziq & Maulabakhsh, 2015), karena memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan (Bisht & Mahajan, 2021; Spector & Higham, 2019). Organisasi yang gagal memahami pentingnya lingkungan kerja dianggap lemah dan sangat sulit bagi mereka untuk bersaing dalam jangka panjang (Shinkle et al., 2021). Organisasi sangat dianjurkan untuk memperhatikan lingkungan kerja karyawan, karena dalam literatur sebelumnya

dikemukakan bahwa keuntungan perusahaan sangat terkait dengan lingkungan kerja (Janib et al., 2021).

Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa anteseden pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja di kalangan karyawan (Herzberg et al., 1959). Teori ini terdiri dari dua dimensi dan dibagi menjadi:

1. Faktor kebersihan (*hygiene factors*), yaitu kondisi kerja, kualitas dan tingkat pengawasan, kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, keamanan kerja dan upah.
2. Faktor motivasi (*motivation factors*), yaitu sifat kerja, prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, kemajuan karir dan pertumbuhan.

Bakotić et al. (2013) menemukan bahwa bagi pekerja yang bekerja dalam kondisi kerja yang sulit, kondisi kerja merupakan faktor penting untuk kepuasan kerja, sehingga pekerja dalam kondisi kerja yang sulit merasa tidak puas melalui faktor ini. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang bekerja dalam kondisi kerja yang sulit, manajemen perlu memperbaiki kondisi kerja. Ini akan membuat mereka sama-sama puas dengan mereka yang bekerja dalam kondisi kerja normal dan sebagai imbalannya kinerja keseluruhan akan meningkat.

Sebuah studi di sektor telekomunikasi oleh Tariq et al. (2013) mengungkapkan bahwa ada variabel yang berbeda seperti beban kerja, gaji, stres di tempat kerja dan konflik dengan keluarga karena pekerjaan menyebabkan ketidakpuasan karyawan yang selanjutnya menghasilkan perputaran. Pada tahap akhir faktor-faktor independen ini berdampak negatif pada kinerja organisasi yang

dipengaruhi secara negatif oleh faktor-faktor ini. Lingkungan kerja meliputi komitmen Kepempimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, dan hubungan antar rekan kerja (Ezeanyim & Therasas, 2019).

2.1.2. Kepempimpinan

Unsur terakhir dalam Kepempimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, hubungan antar rekan kerja adalah keterlibatan Kepempimpinan. Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, Kepempimpinan berada di bawah faktor kebersihan (Hui et al., 2020). Ciri-ciri dasar seorang manajer yang baik dan efektif adalah: ketersediaan manajer ketika diinginkan, kemampuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mampu menginspirasi pemikiran kreatif, pengetahuan yang unggul, mampu memanipulasi, mengasimilasi dan membedah informasi (data) dan akhirnya kemampuan yang kuat untuk berkomunikasi secara vertikal dan horizontal dengan baik (Palanisamy et al., 2020).

Kepemimpinan mengacu pada aktivitas apa pun dari seorang pemimpin yang mencari kerja sama dari karyawannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Shinkle et al., 2021). Satu studi mengungkapkan bahwa kepemimpinan diperoleh selama periode waktu tertentu (pengalaman) dan tidak dapat dicapai begitu saja tanpa pengalaman, usaha yang telaten dan kerja keras oleh seseorang (Sadick & Kamardeen, 2020).

Dalam organisasi, dapat diamati bahwa sebagian besar karyawan memiliki masalah dengan supervisor yang tidak memberikan rasa hormat yang layak mereka terima. Supervisor juga menunjukkan perilaku kasar kepada karyawan karena

mereka tidak nyaman untuk berbagi ide yang baik dan inovatif dengan supervisor mereka. Kepemimpinan membatasi karyawan pada tugas mereka daripada menciptakan rasa tanggung jawab pada karyawan dengan membuat mereka bekerja dalam tim untuk mencapai kinerja tinggi (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

2.1.3. Kebutuhan Penghargaan dan Jam Kerja

Kebutuhan penghargaan dan berbagai kegiatan pengembangan diri (pendidikan dan non-pendidikan) juga memupuk kebahagiaan kerja, seolah-olah karyawan ditawarkan berbagai aktivitas pekerjaan dan kesempatan berkelanjutan untuk mempelajari keterampilan baru secara teratur, akibatnya karyawan penghargaan diri akan meningkat (Bastos & Barsade, 2020; Yilmaz et al., 2019). Alrawahi et al. (2020) merekomendasikan bahwa dalam Teori Dua Faktor Herzberg, kebutuhan penghargaan adalah elemen kolektif dari pencapaian, pekerjaan, pengakuan dan peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan pribadi (faktor motivasi). Ditemukan adanya hubungan positif antara kebutuhan penghargaan dan jam kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Jam kerja merupakan dimensi lain dari lingkungan kerja (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, jam kerja dikategorikan dalam faktor kebersihan (faktor eksternal untuk kebahagiaan kerja) (Mahzan & Nordin, 2021). Ditemukan adanya hubungan positif antara jam kerja dengan kepuasan kerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Tetapi Fabian & Breunig (2019), menemukan bahwa *overworkers* puas dengan pekerjaan mereka tetapi tidak

puas dengan jam kerja yang ada. Pagan (2017) menemukan bahwa pekerja yang mengalami ketidakcocokan waktu kerja lebih cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang benar-benar bekerja dengan jam kerja yang diinginkan.

2.1.4. Hubungan Antar Rekan Kerja

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. Interaksi formal dan informal antara karyawan dalam organisasi dipandang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Interaksi karyawan berada dalam lingkup lingkungan kerja (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, hubungan antar rekan kerja merupakan elemen lain dalam faktor kebersihan dan diketahui berkontribusi terhadap kebahagiaan kerja karyawan. Hubungan antar rekan kerja juga disebut sebagai situasi dimana karyawan dalam organisasi berkomunikasi dan saling mengakui secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama (Murad & Khrabsheh, 2019). Seseorang atau sekelompok orang yang enggan bekerja sebagai tim dan lebih suka bekerja di klan mereka (kelompok informal) ditemukan memiliki dampak negatif terhadap organisasi (Frye et al., 2020), karena tidak mau menjadi bagian dari anggota tim, sehingga mengurangi semangat gotong royong.

2.1.5. Kepuasan Kerja

Karyawan menjadi pelaku yang menunjang terciptanya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya, sikap tersebut dapat menentukan kepuasan kerja karyawan (Pangestu et al., 2017). Menurut Hastono & Handoyo (2013) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak pada diri pegawai yang berhubungan antar pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah suatu sikap positif menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan masalah besar bagi suatu perusahaan. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berakibat terhadap performa karyawan (Sudiardhita et al., 2016). Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya (Samiun et al., 2017).

Kreitner dan Kinichi dalam Sudiardhita et al. (2016) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Pendapat lain dikemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka (Sudiardhita et al., 2016). Pendapat tersebut didukung oleh Robbins & Judge (2015), yang menjelaskan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu

perasaan positif dan negatif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Sikap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), kondisi kerja, komunikasi dan fasilitas (Hastono & Handoyo, 2013). Menurut Herzberg (1959) dalam Aruan & Fakhri (2015) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang dianggap remeh pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
3. Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Karyawan akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Menurut Luthans (2021), terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional dari situasi kerja yang tidak terlihat namun disimpulkan, kepuasan kerja sering ditetapkan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh sama atau melebihi yang diharapkan, dan kepuasan kerja menyajikan beberapa sikap yang saling berhubungan. Selain itu, Robbins & Judge (2015) mendefinisikan faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu kerja secara menantang,

ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kepribadian pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk membandingkan penelitian yang dilakukan dengan penelitian yang sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk menghindari plagiasi dan kejenuhan data apabila melakukan penelitian yang sama. Oleh karena itu, beberapa penelitian sebelumnya yang dapat menjadi pendukung penelitian ini, antara lain:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Kesimpulan	Variabel
1.	Raziq & Maulabakhsh (2015), "Impact of Working Environment on Job Satisfaction"	Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. 2. Kebutuhan penghargaan dan jam kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. 3. Dukungan Kepempimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja 4. Hubungan antar rekan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Jam kerja b. Keselamatan dan keamanan kerja c. Hubungan antar rekan kerja d. Kebutuhan penghargaan e. Kepempimpinan 2. Kepuasan Kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Loyalitas karyawan b. Rasa kepemilikan c. Tingkat Komitmen d. Efisiensi & Efektivitas e. Produktifitas

			5. Keselamatan dan keamanan kerja serta jam kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	
2.	Pagan (2017), "Impact of Working Time Mismatch on Job Satisfaction: Evidence for German Workers with Disabilities"	Studi ini mengkaji dampak ketidakcocokan waktu kerja (yaitu perbedaan antara jam kerja aktual dan yang diinginkan) terhadap kepuasan kerja individu berdasarkan status disabilitas di Jerman. Khususnya adalah menguji asumsi bahwa ketidaksesuaian waktu kerja merupakan masalah yang lebih serius di kalangan pekerja penyandang disabilitas dibandingkan dengan pekerja tanpa disabilitas, terutama terkait adanya kelebihan pekerjaan.	<p>1. Semua pekerja yang mengalami ketidakcocokan waktu kerja lebih cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang benar-benar bekerja dengan jam kerja yang diinginkan.</p> <p>2. Semua kelompok perempuan penyandang disabilitas memilih jam kerja yang lebih rendah per minggu dibandingkan dengan perempuan tanpa disabilitas.</p> <p>3. Meskipun pengangguran jelas lebih berbahaya dalam hal kepuasan kerja daripada <i>underemployment</i> untuk semua pekerja, dampaknya lebih tinggi bagi perempuan penyandang disabilitas</p>	<p>1. Jam yang diinginkan</p> <p>2. Jam sebenarnya</p> <p>3. Kepuasan kerja</p>

			dibandingkan rekan mereka yang tidak memiliki disabilitas.	
3.	Dhakal (2023), “Effect of Job Environment on Employee Satisfaction in Nepalese Commercial Banks”	Penelitian ini menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keselamatan dan keamanan kerja berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 2. Insentif dan pengakuan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 3. Dukungan supervisor berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 4. Pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 5. Hubungan rekan kerja berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 6. Fleksibilitas jam kerja berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di bank komersial Nepal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee satisfaction</i> 2. <i>Job safety and security</i> 3. <i>Incentives and recognition</i> 4. <i>Training and development</i> 5. <i>Supervisory support</i> 6. <i>Co-worker’s relationship</i> 7. <i>Working hours flexibility</i>
4.	Gazi (2020), “Job Satisfaction of Bangladesh Sugar Mills Workers Regarding Some	Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pekerja pabrik gula	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perbedaan yang signifikan diamati pada tingkat kepuasan dalam membayar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membayar 2. Peluang promosi 3. Pengakuan untuk kinerja yang lebih baik

	Job Facets: A Case Study on Carew & Co (Bd) Ltd.”	secara keseluruhan mengenai beberapa aspek pekerjaan.	<p>Tingginya persentase responden yang tidak puas dengan pemberian upah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Adanya ketidakpuasan karyawan atas pengakuan kinerja yang lebih baik di pabrik gula. 3. Adanya hubungan positif kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja karyawan di pabrik gula. 4. Adanya hubungan positif hubungan dengan rekan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di pabrik gula. 5. Adanya hubungan positif kebijakan manajemen terhadap kepuasan kerja karyawan di pabrik gula. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hubungan dengan rekan kerja 5. Kebijakan manajemen
5.	Devi & Suneja, (2013), “Job Satisfaction Among Bank Employees: A Comparative Study of Public Sector and Private Sector Banks”	Untuk menyelidiki tingkat kepuasan pegawai Bank Umum dan Swasta, untuk mengetahui pengaruh berbagai aspek kepuasan kerja dan perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pegawai Bank Umum dan Bank Swasta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada perbedaan yang signifikan antara karyawan Bank Umum dan Bank Swasta mengenai kenaikan gaji. Pegawai Bank Swasta lebih puas dengan kenaikan gaji dan revisi daripada pegawai Bank Umum. 2. Tidak ditemukan perbedaan yang signifikan mengenai berbagai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Gaji dan tunjangan 3. Hubungan dengan rekan kerja 4. Pemberdayaan karyawan 5. Pengawasan 6. Penilaian kinerja 7. Sifat pekerjaan 8. Partisipasi karyawan 9. Pelatihan dan pengembangan karir

			<p>aspek hubungan dengan rekan kerja yang menunjukkan bahwa karyawan Bank Umum maupun Bank Swasta merasakan tingkat kepuasan yang sama dalam organisasinya.</p> <p>3. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan Bank Umum dan Bank Swasta mengenai berbagai aspek pemberdayaan karyawan kecuali dua. Karyawan swasta lebih puas daripada karyawan umum mengenai pernyataan 'Saya senang dengan banyaknya kebebasan yang saya miliki untuk memutuskan bagaimana saya mendekati pekerjaan saya dan 'jumlah waktu yang saya miliki untuk melakukan berbagai aktivitas pekerjaan'. Dengan demikian, dalam kedua pernyataan tersebut, tingkat kepuasan lebih banyak ditemukan pada karyawan Bank Swasta daripada karyawan Bank Umum.</p>	
--	--	--	---	--

			<p>4. Karyawan Bank Swasta dan Bank Umum merasa puas dengan pengawasan mereka. Perbedaan yang signifikan ditemukan pada skor rata-rata terkait pernyataan 'Saya merasa nyaman dengan seberapa banyak arahan yang saya terima dari atasan saya'. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai umum lebih puas dibandingkan pegawai swasta dalam hal ini.</p> <p>5. Aspek 'penilaian kinerja' dan 'sifat pekerjaan' tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan Bank Umum dan Bank Swasta. Hal ini menunjukkan bahwa baik karyawan Bank Umum maupun Bank Swasta setuju bahwa mereka merasa puas dalam organisasi mereka mengenai dua dimensi pekerjaan mereka.</p> <p>6. Ada perbedaan yang signifikan antara karyawan Bank Umum dan</p>	
--	--	--	---	--

			<p>Bank Swasta mengenai berbagai aspek pelatihan dan pengembangan yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan Bank Swasta lebih dari karyawan Bank Umum.</p> <p>7. Tidak ditemukan perbedaan yang signifikan pada skor rata-rata mengenai aspek partisipasi karyawan, yang menunjukkan bahwa baik karyawan Bank Umum maupun Bank Swasta merasakan tingkat kepuasan yang sama dalam organisasinya.</p>	
6.	Aamir et al. (2014), "Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Telecommunication Industry: a case study of Pakistan"	Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan industri telekomunikasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif situasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. 2. Ada hubungan positif gaji dan promosi dengan kepuasan kerja karyawan. 3. Ada hubungan positif keamanan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. 4. Ada hubungan positif keadilan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situasi kerja 2. Gaji dan promosi 3. Keamanan kerja 4. Keadilan 5. Hubungan dengan rekan kerja

			dengan kepuasan kerja karyawan. 5. Terdapat hubungan positif antara hubungan dengan rekan kerja dan kepuasan kerja karyawan.	
7.	Idrus et al. (2022), “The Impact of Employees’ Motivation Factors toward Job Satisfaction”	Untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja di perguruan tinggi negeri, yang didasarkan pada teori <i>Maslow Hierarchy of Needs</i> .	1. Ada hubungan yang signifikan antara kebutuhan fisiologis dan kepuasan kerja. 2. Ada hubungan yang signifikan antara kebutuhan keselamatan dan keamanan dan kepuasan kerja. 3. Ada hubungan yang signifikan antara kebutuhan milik sendiri dan kepuasan kerja. 4. Ada hubungan yang signifikan antara kebutuhan penghargaan diri dan kepuasan kerja. 5. Terdapat hubungan yang signifikan antara kebutuhan aktualisasi diri dengan kepuasan kerja.	1. Kepuasan kerja 2. Kebutuhan fisiologis 3. Kebutuhan keselamatan dan keamanan 4. Kebutuhan milik sendiri 5. Kebutuhan penghargaan diri 6. Kebutuhan aktualisasi diri
8.	Shin et al. (2022), “The Effect of Psychological Anxiety Caused by COVID-19 on Job Self-Esteem and Job Satisfaction of	Bertujuan untuk menyelidiki bagaimana kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19 memengaruhi	1. Pengurangan gaji, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, berdampak negatif pada penghargaan diri pramugari.	1. Psikologi kecemasan 2. Pengurangan gaji 3. Risiko infeksi yang dirasakan 4. Stagnasi karir

	Airline Flight Attendants”	penghargaan diri dan kepuasan kerja awak kabin maskapai penerbangan.	<p>2. Persepsi risiko infeksi, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, berdampak negatif pada penghargaan diri pramugari.</p> <p>3. Stagnasi karir, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, berdampak negatif pada penghargaan diri pramugari.</p> <p>4. Tunjangan kesejahteraan yang berkurang, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, tidak berdampak negatif pada penghargaan diri pramugari.</p> <p>5. Persepsi sosial, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, berdampak positif pada penghargaan diri pramugari.</p> <p>6. Ketidakamanan kerja, faktor kecemasan psikologis yang disebabkan oleh COVID-19, berdampak negatif pada penghargaan diri pramugari.</p> <p>7. Penghargaan diri pekerjaan akan</p>	<p>5. Tunjangan kesejahteraan berkurang</p> <p>6. Persepsi sosial</p> <p>7. Ketidakamanan pekerjaan</p> <p>8. Penghargaan diri pekerjaan</p> <p>9. Kepuasan kerja</p>
--	----------------------------	--	--	---

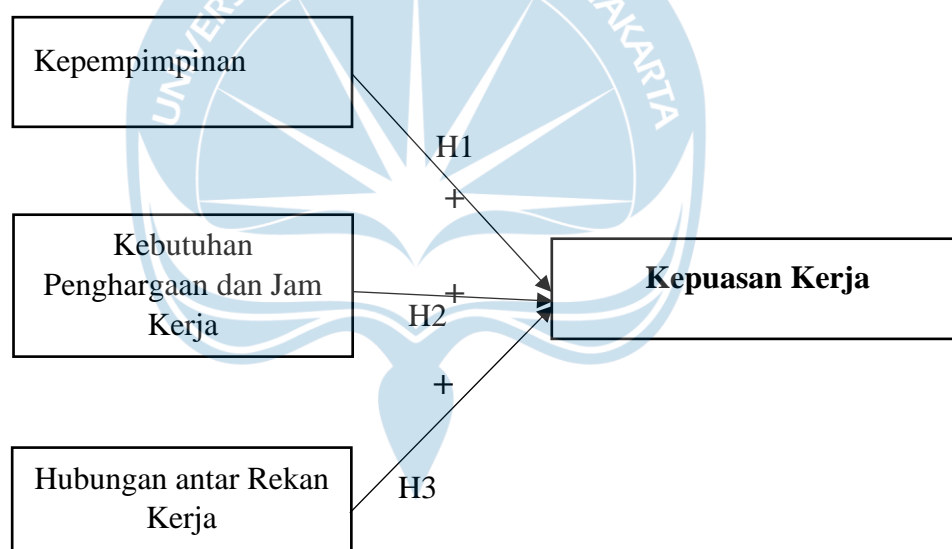
			berdampak positif pada kepuasan kerja pramugari.	
9.	Chinomona et al. (2017), "The Influence of Employee Empowerment, Ethical Climate, Organisational Support and Top Management Commitment on Employee Job Satisfaction. A Case of Companies in The Gauteng Province of South Africa"	Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan, iklim etis, dukungan organisasi dan komitmen Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan. 2. Ada hubungan positif iklim etika dan kepuasan kerja karyawan. 3. Terdapat hubungan positif dukungan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. 4. Ada hubungan positif komitmen Kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan karyawan 2. Iklim etika 3. Dukungan organisasi 4. Komitmen Kepemimpinan 5. Kepuasan kerja
10.	Polbitsyn & Abidullah (2017), "Do General Practices of Management Play Role as Drivers for Employee Job Satisfaction in Pakistani Entrepreneurial Companies?"	Untuk mengetahui pengaruh praktik <i>Total Quality Management</i> terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan kecil dan menengah tersebut berdasarkan ide-ide baru dan kreatif di ibu kota.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif antara partisipasi karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. 2. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dan dukungan Kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. 3. Ada hubungan positif antara hubungan karyawan-manajemen dengan kepuasan kerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi karyawan 2. Kepemimpinan dan dukungan Kepemimpinan 3. Hubungan karyawan-manajemen 4. Kepuasan kerja
11.	Hee et al. (2020), "Factors	Untuk menguji hubungan antara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji dan tunjangan memiliki 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Gaji dan tunjangan

	influencing job satisfaction among academic staffs”	gaji dan tunjangan, lingkungan kerja, kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan kerja antara staf akademik di lembaga akademik swasta di Malaysia.	<p>hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.</p> <p>2. Lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.</p> <p>3. Kepemimpinan Kepempimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.</p>	<p>3. Lingkungan kerja</p> <p>4. Kepemimpinan Kepempimpinan</p>
--	---	---	--	---



2.3. Model Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raziq & Maulabakhsh (2015), dengan judul “Impact of Working Environment on Job Satisfaction”, dimana kepemimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, dan hubungan antar rekan kerja sebagai variabel independen dan lingkungan kerja yang dimaksud. Untuk memudahkan dalam memahami jalan pemikiran pada penelitian ini, maka disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Model Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel kepemimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, dan hubungan antar rekan kerja sebagai variabel yang memengaruhi atau variabel independen. Terdapat juga variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang dipengaruhi atau variabel dependen.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pengamatan pada beberapa jurnal ilmiah, peneliti menyajikan justifikasi bahwa Kepempimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, hubungan antar rekan kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan baik yang berdampak positif maupun negatif. Kepempimpinan, kebutuhan penghargaan dan jam kerja, hubungan antar rekan kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi kerja yang buruk membatasi karyawan untuk menampilkan kemampuan mereka dan mencapai potensi penuh, sehingga sangat penting bagi bisnis untuk menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik. Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

2.4.1. Pengaruh Kepempimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan mengacu pada aktivitas apa pun dari seorang pemimpin yang mencari kerja sama dari karyawannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Shinkle et al., 2021). Salah satu studi mengungkapkan bahwa kepemimpinan diperoleh selama periode waktu tertentu (pengalaman) dan tidak dapat dicapai begitu saja tanpa pengalaman, usaha yang telaten dan kerja keras oleh seseorang (Sadick & Kamardeen, 2020). Menurut Raziq & Maulabakhsh (2015), Kepempimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya komitmen dan dukungan yang dilakukan oleh Kepempimpinan terhadap karyawannya, maka karyawan akan lebih puas dengan (Chinomona et al., 2017;

Polbitsyn & Abidullah, 2017). Didukung juga penelitian yang dilakukan oleh (Hee et al., 2020), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepempimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dengan literatur yang disebutkan di atas, hipotesis berikut dirumuskan:

H₁: Kepempimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan PT. Liebra Permana

2.4.2. Pengaruh Kebutuhan Penghargaan dan Jam Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kebutuhan penghargaan dan berbagai kegiatan pengembangan diri (pendidikan dan non-pendidikan) juga memupuk kebahagiaan kerja, seolah-olah karyawan ditawarkan berbagai aktivitas pekerjaan dan kesempatan berkelanjutan untuk mempelajari keterampilan baru secara teratur, akibatnya karyawan penghargaan diri akan meningkat (Bastos & Barsade, 2020; Yilmaz et al., 2019). Menurut Raziq & Maulabakhsh, 2015, kebutuhan penghargaan dan jam kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kebutuhan penghargaan diri merupakan salah satu teori dari *Maslow Hierarchy of Needs*, ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kebutuhan penghargaan diri dan kepuasan kerja (Idrus et al., 2022). Sebuah penelitian yang dilakukan pada awak kabin maskapai penerbangan, walaupun mereka terdampak covid-19, penghargaan diri akan pekerjaannya tetap memengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa jam kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh,

2015). *Overworkers* puas dengan pekerjaan mereka tetapi tidak puas dengan jam kerja yang ada. Namun, beberapa *overworkers* terjebak dalam pekerjaan yang tidak memuaskan, biasanya mereka berpendidikan rendah dan bekerja dalam pekerjaan dengan persyaratan jam kerja yang kaku (Fabian & Breunig, 2019). Pagan (2017) menemukan bahwa semua pekerja yang mengalami ketidakcocokan waktu kerja lebih cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang benar-benar bekerja dengan jam kerja yang diinginkan. Dengan literatur yang disebutkan di atas, hipotesis berikut dirumuskan:

H₂: Kebutuhan penghargaan dan jam kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan PT. Liebra Permana

2.4.3. Pengaruh Hubungan antar Rekan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Interaksi formal dan informal antara karyawan dalam organisasi dipandang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Interaksi karyawan berada dalam lingkup lingkungan kerja (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Menurut Raziq & Maulabakhsh, 2015, hubungan antar rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dhakal (2023), Gazi (2020), dan juga Aamir et al., (2014), yang menemukan bahwa hubungan antar rekan kerja berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Devi & Suneja (2013) lebih lanjut menemukan bahwa tidak ditemukan perbedaan yang signifikan mengenai aspek hubungan antar rekan kerja yang menunjukkan bahwa karyawan perusahaan negeri maupun perusahaan swasta merasakan tingkat kepuasan yang sama di dalam

perusahaannya. Dengan literatur yang disebutkan di atas, hipotesis berikut dirumuskan:

H₃: Hubungan antar rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan PT. Liebra Permana

