

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

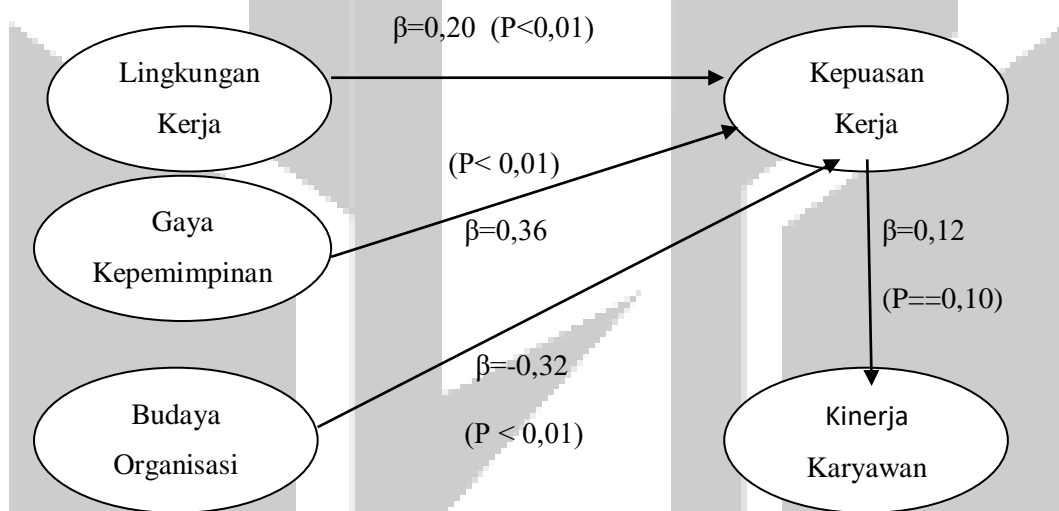
Pembahasan yang akan dilakukan didalam penelitian ini merujuk pada penelitian- penelitian sebelumnya. Berikut akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Suaharno Pawirosumarto, Purwnto Katijan Sarjama dan Rachmad Gunawan (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan para karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah 642 karyawan Parador Hotel dan Resor, Indonesia. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel *Structural Equation Modeling* (SEM) sama dengan 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk dianalisis. Sampel bertingkat proporsional digunakan untuk teknik pengambilan sampel, dan elemen sampel ditentukan dengan metode *accidental sampling*. Metode analisis yang digunakan dalam Penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-*Partial Least Square* dengan SPSS serta menggunakan PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh

positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi. Seperti yang diindikasikan dari hasil temuan, peran pemimpin dalam industri perhotelan, dalam hal ini secara umum manajer (gm), sangat penting. Tanpa GM berkualitas tinggi, kepuasan kerja dan budaya organisasi tidak akan tercapai.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Suaharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjama dan Rachmad(2018)

Persamaan dari penelitian ini dan terdahulu yaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

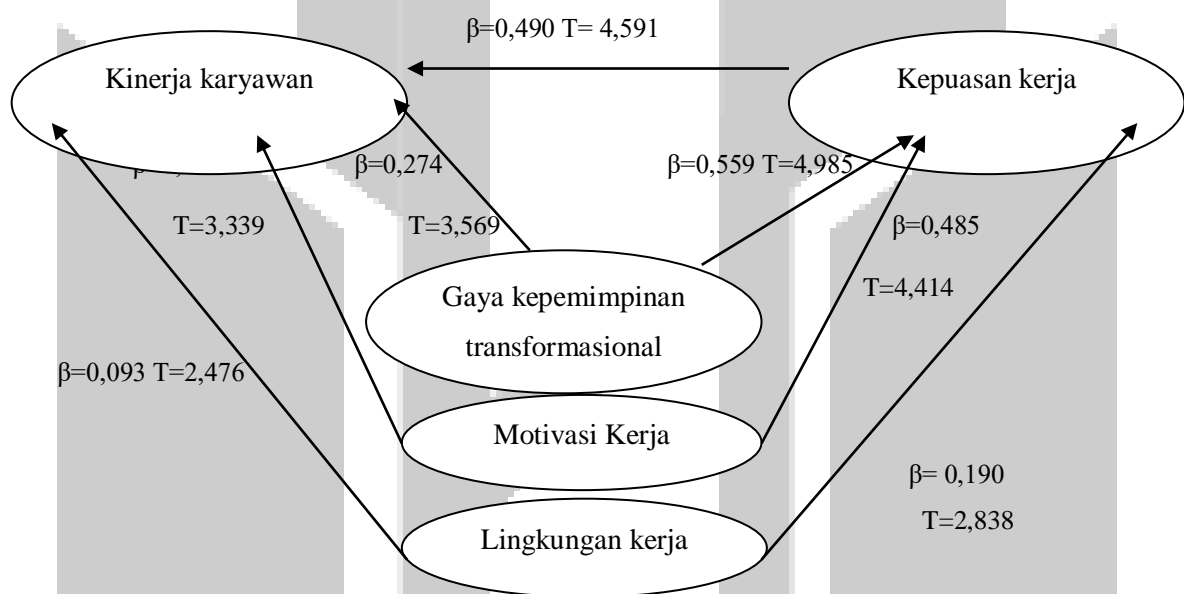
Perbedaan dari penelitian ini dan terdahulu yaitu :

1. penelitian terdahulu menggunakan variabel kinerja karyawan dan budaya organisasi sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut
2. penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis PLS.
3. penelitian ini menggunakan sampel pada PT PLN Persero kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pada Parador Hotel dan Resort Indoensia
4. Penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening yaitu kepuasan kerja.

2.1.2 Muhammad Tafri Priarso dan Siti Mariam (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan konsekuensinya terhadap kinerja karyawan pada PT. Gynura Consulindo. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Metodologi dalam penelitian ini adalah deskriptif kausalitas yang dirancang dengan menguji hipotesis. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan PT. Gynura Consulindo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 114 responden dari populasi 160 orang berdasarkan perhitungan Slovin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja pada karyawan PT. Ginura consulindo adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran yang sangat dominan sebagai mediator dalam pencapaian kinerja pegawai.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Muhammad Tafrizi Priarso dan Siti Mariam(2018)

Persamaan dari penelitian ini dan terdahulyaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner

Perbedaan dari penelitian ini dan terdahulu yaitu:

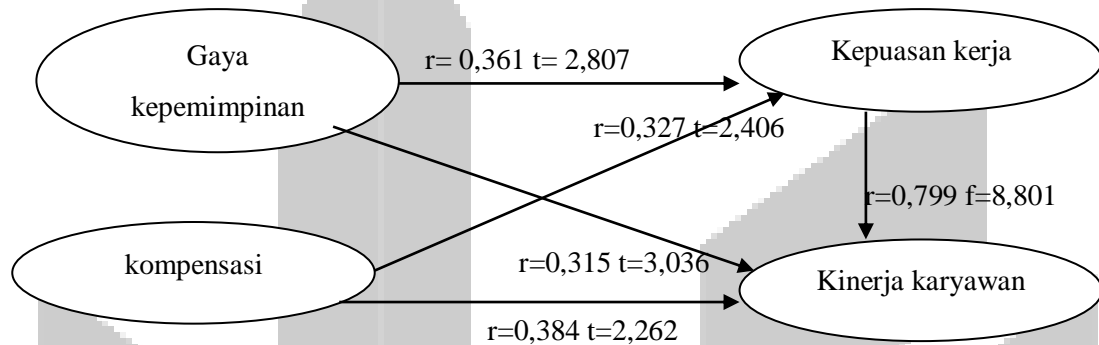
1. Penelitian ini tidak menggunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian dan penelitian ini terdahulu juga tidak menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel penelitian
2. Penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening dalam penelitian sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening.
3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis SEM
4. Penelitian ini menggunakan sampel pada PT PLN Persero kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pada PT Ginura Consolindo

2.1.3 Sri Rustilah (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Tenaga Kontrak. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang karyawan tenaga kontrak di Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Ciamis. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Teknik analisis data yang digunakan analisis korelasi dan regresi ganda menggunakan program SPSS versi 16.00 for Windows.

Hasil dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, gaya

kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Sri Rustilah (2018)

Persamaan dari penelitian ini dan terdahulu yaitu:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama- sama menggunakan variabel kompensasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama- sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda

Perbedaan dari penelitian ini dan terdahulu yaitu:

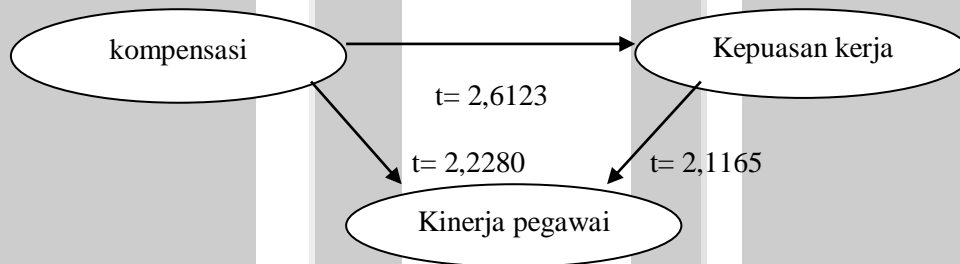
1. Penelitian ini tidak menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel tersebut
2. penelitian ini juga tidak menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel tersebut.

3. Penelitian ini menggunakan sampel PT PLN Persero kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pegawai tenaga kontrak

2.1.4 Abdul Haeba Ramli (2018)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Rumah Sakit Swasta di Jakarta. Selain itu, tujuannya juga untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Swasta di Jakarta. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Sampel untuk pengumpulan data diambil dari 82 pegawai Rumah Sakit Swasta di Jakarta melalui kuesioner.

Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Swasta Jakarta.



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Abdul Haeba Ramli (2018)

Persamaan dari penelitian ini dan terdahulu adalah

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu:

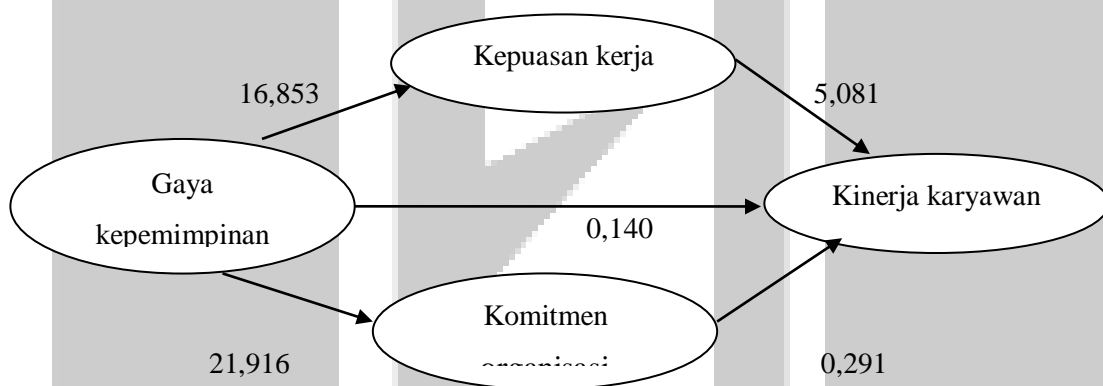
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kinerja pegawai sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel tersebut
3. Penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut
4. Penelitian terdahulu menggunakan sampel pegawai Rumah Sakit Swasta Jakarta sedangkan penelitian ini menggunakan sampel PT PLN Persero kabupaten Sikka

2.1.5 Anis Eliyana (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 30 orang dari 75% populasi yang ada. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuesioner untuk meminimalkan perbedaan interpretasi antara responden

dan peneliti. Selanjutnya model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) dengan basis teori dan konsep, dari paket program Partial Least Square (PLS).

Hasil dari Penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Anis Elyana(2019)

Persamaan dari penelitian ini yaitu

1. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

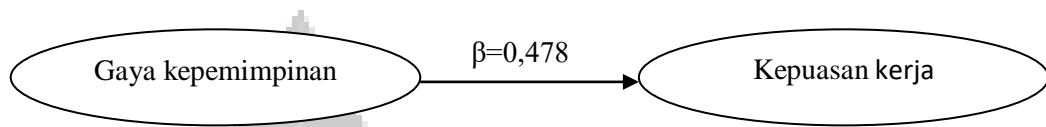
Perbedaan dari penelitian ini yaitu:

1. penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel tersebut
2. penelitian ini tidak menggunakan teknik analisis uji asumsi klasik, SEM, PLS sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis tersebut.
3. Penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan PT Pelabuhan Indonesia III sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT PLN (PERSERO) Kabupaten Sikka

2.1.6 Alaa S. Jameel dan Abd Rahman Ahmad (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Cihan- Erbil Irak. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang berasal dari sumber-sumber primer yang telah dikumpulkan melalui kuisisioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Simple Random Sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 23 untuk menemukan statistik deskriptif, Alpha Cronbach dan pemuatan faktor. Namun, pemodelan persamaan struktural SEM, analisis struktur momen (AMOS) versi 21 digunakan untuk model pengukuran, model fit, model.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di kalangan staf akademik. Selain itu, pertimbangan Individu menemukan dampak tertinggi pada kepuasan kerja daripada dimensi TL lainnya.



Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Alaa S. Jameel dan Abd Rahman Ahmad(2019)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu :

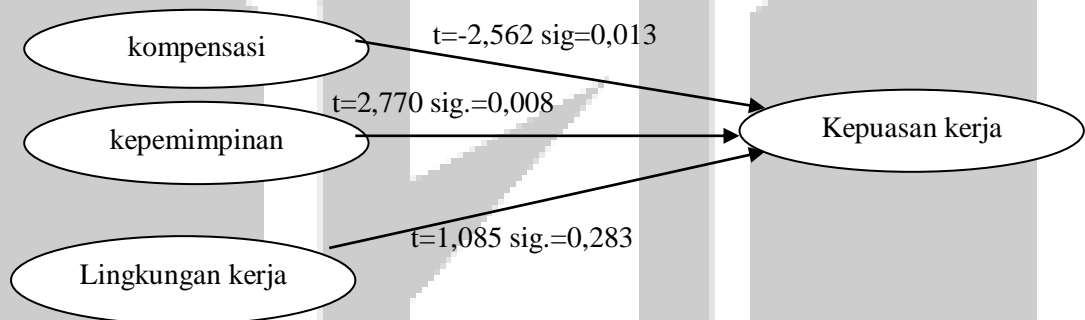
1. penelitian terdahulu menggunakan structural equation modelling (SEM), analysis of moment structure (AMOS) sedangkan penelitian terbaru hanya menggunakan SPSS.
2. Penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan Unversitas Cihan-Erbil Irak sedangkan penelitian ini mmenggunakan sampel karyawan PT PLN (PERSERO) Kabupaten Sikka

2.1.7 Hendro Tamali dan Adi Munasip (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pelindo I (Persero) Belawan yang berjumlah 120 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 59

menggunakan rumus slovin. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.

Hasil dari penelitian ini adalah Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran Hendro Tamali dan Adi Munasip(2020)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

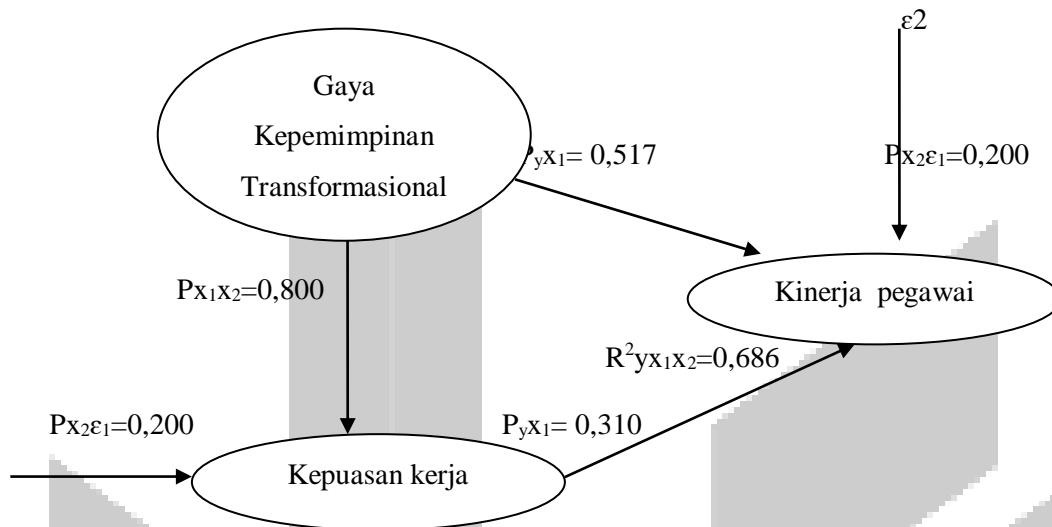
1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknis analisis regresi linear berganda dan asumsi klasik

Perbedaan dari penelitian ini yaitu

1. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel kepemimpinan
2. Penelitian ini mengambil sampel karyawan PT PLN (PERSERO) Kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel PT PELINDO I (PERSERO) Belawan

2.1.8 Sartika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagya, Ni Made Suci (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan Kabupaten Buleleng. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang berasal dari sumber-sumber primer yang telah dikumpulkan melalui kuisioner dan wawancara struktural. sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS dan Populasi dalam penelitian ini 85 pegawai. Hasil dari penelitian ini (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (2) gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (3) gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (4) kepuasan kerja pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.



Gambar 2.8
Kerangka Pemikiran Sartika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagya, Ni Made Suci (2019)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan SPSS

Perbedaan dari penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen sedangkan penelitian terdahulu tidak
2. Penelitian ini tidak menggunakan teknik analisis asumsi klasik dan regresi berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur.

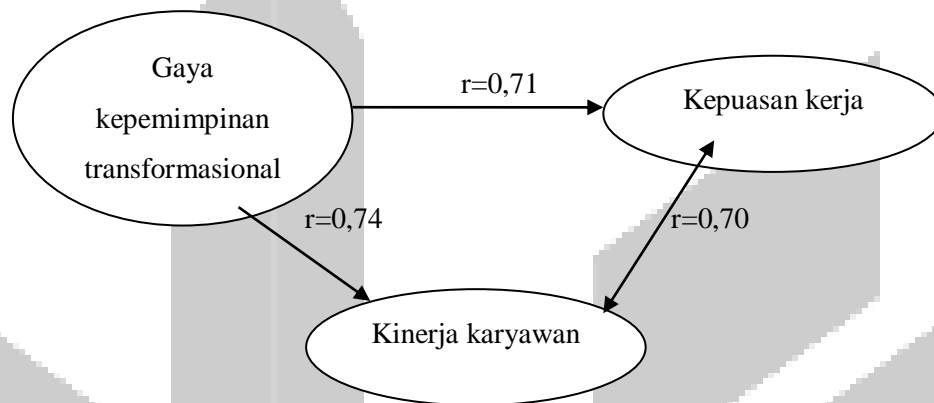
3. Penelitian ini mengambil sampel karyawan PT PLN (PERSERO) Kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng

2.1.9 WS Chandrasakera (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur pakaian jadi ABC di Sri Lanka. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang berasal dari sumber-sumber primer yang telah dikumpulkan melalui kuisioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *stratified random sampling*. sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi Linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja ($r=0,71$) dan kinerja kerja ($r=0,74$). Ini menunjukkan ketika kualitas kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan dengan demikian prestasi kerja karyawan meningkat. Dengan demikian hipotesis satu (H1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja diterima. Hipotesis kedua (H2), kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan juga diterima. Hipotesis ketiga (H3), ada hubungan timbal balik yang signifikan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ($r= 0,70$) diterima. Oleh karena itu, temuan menyarankan para pemimpin untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan transformasional untuk

meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta kinerja pekerjaan secara keseluruhan.



Gambar 2.9
Kerangka Penelitian WS Chandrasakera (2019)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda

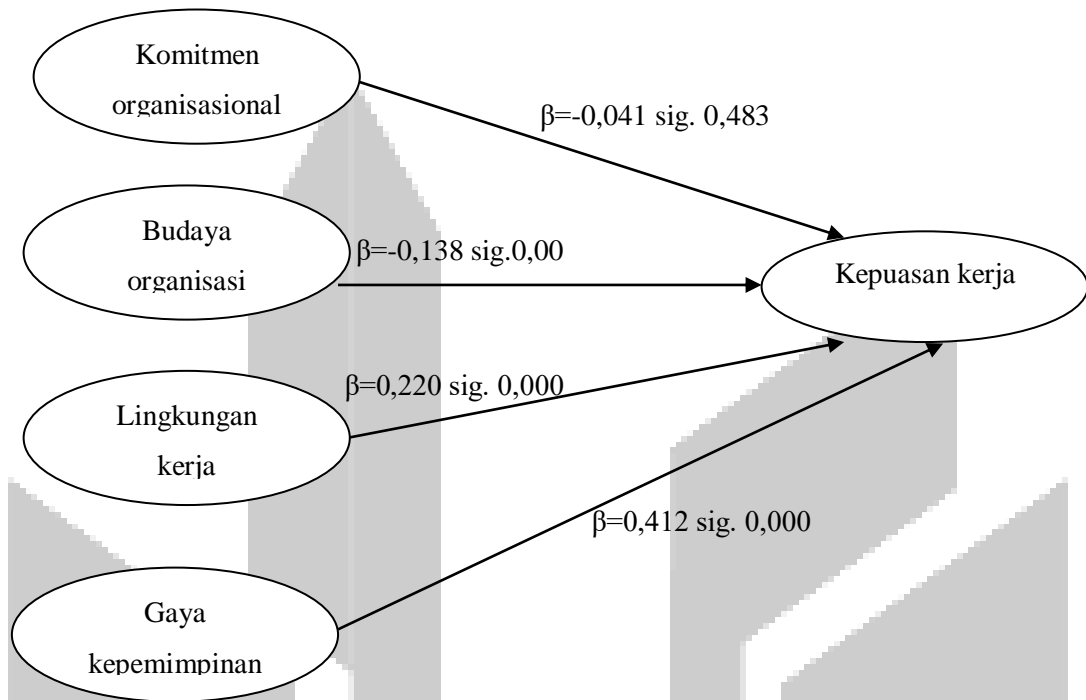
Perbedaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut
2. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian PT PLN (PERSERO) kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan perusahaan manufaktur pakaian jadi ABC di Sri Lanka..

2.1.10 Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari dan Lukmanul Hakim (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bintang Bersatu Apparel Batam secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang berasal dari sumber-sumber primer yang telah dikumpulkan melalui kuisisioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah instrumen pengujian yang dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi Linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian secara simultan variabel komitmen organisasional, budaya organisasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bintang Bersatu Apparel.



Gambar 2.10
Kerangka Pemikiran Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari dan Lukmanul Hakim(2020)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda

Perbedaan dari penelitian ini yaitu:

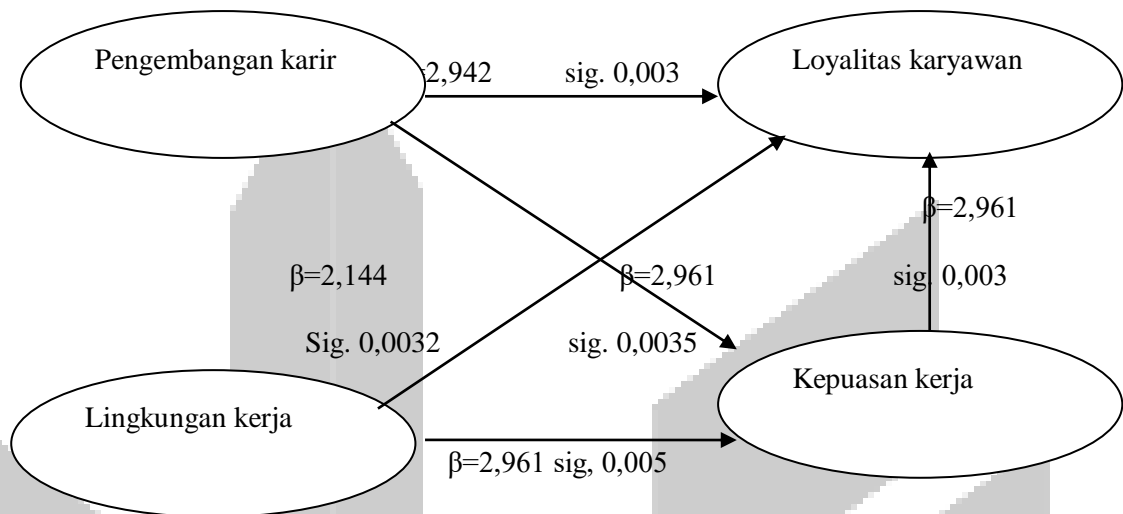
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi sebagai varabel penelitian sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut

2. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian PT PLN (PERSERO) kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan PT. Bintang Bersatu Apparel.

2.1.11 Yuliyanti Dewi Susita, Ari Saptono, Juhasdi Susono dan Abdul Rahim (2020)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan metode kuantitatif dengan jenis pemuaian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok- Indonesia. Metode pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Metode analisis data menggunakan analisis model persamaan struktural dengan bantuan program software Amos.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening yang mempengaruhi pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok



Gambar 2.11
Kerangka Pemikiran Yuliyanti Dewi Susita, Ari Saptono, Juhasdi Susono dan Abdul Rahim(2020)

Persamaan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu:

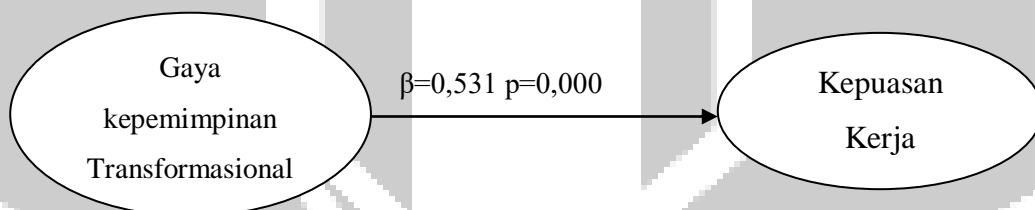
1. Penelitian ini tidak menggunakan pengembangan karir dan loyalitas karyawan sebagai variabel penelitian sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel tersebut
2. penelitian ini juga tidak menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening
3. penelitian ini menggunakan metode analisis data regresi linear berganda dengan software SPSS sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode analisis data model persamaan struktural dengan bantuan program software Amos.

4. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT PLN (PERSERO) kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok.

2.1.12 Handoko Wicaksono dan Ruseno Arjanggi (2020)

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan percetakan di Kota Kudus. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan percetakan dengan jumlah 248 dan sampel sebanyak 180 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis korelasi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan dengan $\tau = 0,531$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2.12
Kerangka Pemikiran Handoko Wicaksono dan Ruseno Arjanggi (2020)

Persamaan dari penelitian ini yaitu :

1. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel loyalitas karyawan
2. Penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening
3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis korelasi sederhana
4. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian PT PLN (PERSERO) kabupaten Sikka sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan Percetakan di Kota Kudus.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel dependen	Variabel Independen	Alat uji	Populasi	Hasil penelitian
Suaharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana dan Rachmad Gunawan (2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i>	Kinerja karyawan	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi	Statistik deskriptif dan SEM-PLS dan SPSS	200 Karyawan dan sampel 179 karyawan Parador Hotel dan Resor, Indonesia	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi
Muhamad Tafrizi Priarso dan Siti Mariam (2018)	<i>The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In Pt. Gynura Consulindo</i>	Kinerja pegawai	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja	SEM (Lisrel 8.8)	Sampel 114 karyawan dari 160 Karyawan PT Gynura Consulindo, Indonesia	Gayakepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Sri Rustilah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak	Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan, kompensasi	Regresi Berganda (SPSS)	Sampel 70 Pegawai tenaga kontrak RSUD kabupten ciamis dari	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

					235 populasi, Indonesia	
Abdul Haeba Ramli (2018)	<i>Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services</i>	Kepuasan kerja	Kompensasi	SEM (Structural Equation Model) (PLS)	Sampel 82 Karyawan rumah sakit swasta, Indonesia	kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Swasta Jakarta
Anis Eliyana (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i> Anis	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi	SEM (Structural Equation Model) (PLS)	Sampel 40 Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III dari 53 populasi, Indonesia	kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.
Jameel, Alaa S., dan Abd Rahman Ahmad (2019)	<i>The Effect of Transformational leadership on Job Satisfaction among Academic Staff</i>	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan transformasional	<i>Statistical Package for Social Sciences (SPSS), SEM</i>	Sampe 137 Staff universitas Cihan-Erbil, Irak	Adanya hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan dikalangan kerja staff akademik.
Hendro Tamali dan Adi Munasip (2019)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja	Kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja	Uji asumsi klasik, uji regresi (SPSS)	Sampel 50 Pegawai PT Pelindo I (Persero) dari 120 populasi, Indonesia	Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan
Adiwantari, Sartika Ayu et.al (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja terhadap	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan transformasional	Analisis jalur (SPSS)	Sampel 85 Pegawai Dinas Kesehatan	(1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 2) gaya kepemimpinan transformasional

	pegawai				Kabupaten Buleleng, Indonesia	berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan (4) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng
WS Chandrasakera (2019)	<i>The Effect Of Transformasional Leadership Style On Employees Job Satisfaction And Job Performance: A Case Of Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka</i>	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan transformasional	<i>Statistical Package for Social Sciences (SPSS), SEM</i>	Sampel 70 Karyawan perusahaan industri manufaktur di Sri Lanka	kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja diterima. Hipotesis kedua (H2), kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan juga diterima. Hipotesis ketiga (H3), ada hubungan timbal balik yang signifikan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ($r= 0,70$) diterima.
Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari, Lukmanul Hakim (2020)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja	Regresi berganda (SPSS)	Sampel 123 Karyawan PT Bintang Bersatu Appare dari 556 populasi, Indonesia	Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
Yuliyanti, Dewi Susita, Ari Saptono, Juhasdi Susono dan Abdul Rahim (2020)	<i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables</i>	Loyalitas karyawan	Pengembangan karir, lingkungan kerja	Analisis model persamaan struktural (SEM)	Sampel 500 Karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) cabang Tanjung	Pengembangan karir, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan . Kepuasan karyawan terbukti menjadi variabel intervening yang mempengaruhi pengembangan karir dan lingkungan

					Priok Indonesia	kerja terhadap loyalitas karyawan
Yusuf Handoko Wicaksono dan Ruseno Arjangi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan transformasional	Analisis korelasi sederhana (SPSS)	Sampel 180 dari 248 Karyawan percetakan Kota Kudus, Indonesia	Adanya hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

Pada sub bab ini terdapat beberapa teori yang berhubungan langsung dengan penelitian ini sebagai berikut :

2.2.1 Kepuasan kerja

Menurut (Hasibuan, 2017) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung lebih kreatif dan inovatif ketika bekerja sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut: 1) faktor karyawan, yaitu kecerdasan IQ, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja 2) faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawas, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Semakin tinggi aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Sebagai dasar untuk mengembangkan kepuasan kerja terdapat banyak teori yaitu :

1. Teori A. Maslow dan F. Herzberg. Wexley dan Yukl (2003), menyatakan salah satu teori tentang kepuasan kerja adalah **Teori Dua Faktor**; Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) dalam penelitian Nurhasan Rohimat (2017). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*Hygiene factors*" dan yang lain dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*". faktor kepuasan (*satisfaction*), termasuk faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Faktor *Motivator* dikatakan faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut *Hygiene factor*. Pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antar lain kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*).

2. Teori Perbedaan/Teori Kesesuaian Harapan (*Discrepancy Theory*), Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Ia menyatakan bahwa "*job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now*". Artinya, kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak segala sesuatu yang seharusnya diterima dengan segala sesuatu yang senyatanya ada saat ini. Kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara apa yang seharusnya (harapan, kebutuhan, dan nilai) dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan yang dilakukannya. Dalam hal ini, seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan yang dihadapinya. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang tersebut akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat *discrepancy*, akan tetapi hal ini dinilai sebagai *discrepancy* yang positif. Akan tetapi, apabila kenyataan yang diperoleh lebih kecil daripada apa yang diinginkan, maka akan terjadi *discrepancy* yang negatif, yang tentu saja akan menimbulkan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja.
3. Teori Keadilan/Teori Keseimbangan (*Equity Theory*), Teori ini dikemukakan oleh Adams pada tahun 1963, dengan mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan-

masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama. Teori keadilan ini memandang bahwa keadilan merupakan salah satu faktor yang memicu kepuasan kerja seseorang. Apabila prinsip keadilan ini diterapkan dengan baik, maka tentunya semangat kerja dan kepuasan kerja akan meningkat. Karena itu, seorang pemimpin harus bersikap adil kepada seluruh bawahannya, dan demikian juga dalam berbagai aspek, misalnya pembagian kerja dan pembayaran yang harus dilakukan menurut prinsip keadilan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*) Menurut Abraham Maslow, kepuasan kerja seseorang berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan, baik berupa materil maupun non materil. Teori ini berasumsi bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah apabila sudah terpenuhi kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Teori yang dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow ini dikenal juga dengan *need hierarchy theory* (teori hirarki kebutuhan). Maslow mengemukakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar, yaitu: Fisiologis (*physiological*); kebutuhan yang sangat mendasar, meliputi pemenuhan terhadap makanan, udara, dan air untuk bertahan hidup. Keamanan (*safety*); meliputi kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis. Sosial (*affiliation*);

keinginan untuk dicintai dan mencintai, termasuk di dalamnya kebutuhan akan kasih sayang dan rasa memiliki. Penghargaan (*esteem*); kebutuhan akan reputasi, prestise, dan pengakuan dari orang lain, termasuk di dalamnya kebutuhan akan percaya diri dan kekuatan. Aktualisasi diri (*self actualization*); keinginan untuk pemenuhan ambisi pribadi, untuk menjadi yang terbaik semampu dirinya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Acuan kelompok tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok.

6. Teori Penghargaan (*Reward Theory*)

Prestasi kerja yang lebih baik akan mengakibatkan adanya penghargaan yang lebih tinggi. Apabila penghargaan yang diberikan itu dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Akan tetapi, apabila penghargaan tersebut dipandang tidak mencukupi untuk tingkatan prestasi kerja mereka, maka ketidakpuasan kerja cenderung akan terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja ini akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di masa

yang akan datang. Dengan demikian akan terjadi hubungan antara prestasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja secara terus menerus.

Berdasarkan teori diatas penelitian ini menggunakan teori dua faktor untuk kepuasan kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Pawirosumarto *et al*, 2017). Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap pemimpin memiliki pola yang berbeda untuk membina, merangsang dan mengarahkan yang dimilikinya juga berbeda dari masing-masing pemimpin. Gaya kepemimpinan juga terdiri dari berbagai macam jenis, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki arti Pemimpin transformasional mendorong perubahan. pemimpin masuk ke organisasi untuk membalikkan keadaan, mengembalikan keuntungan, atau meningkatkan budaya. Istilah kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973). Northouse (2013:179) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih banyak dari yang diharapkan, dengan (1) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, (2) membuat pengikut mengalahkannya sendiri demi tim atau organisasi (3) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi. Sebagai alternatif, pemimpin transformasional mungkin memiliki visi untuk apa yang mungkin dibutuhkan pelanggan, pemangku

kepentingan, atau konstituen di masa depan dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka adalah agen perubahan yang berfokus pada masa depan. Dalam Northouse (2013:181) Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat dan mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, daripada kepentingan mereka sendiri. Menurut Anis Eliyana (2019) pemimpin transformasional merangsang bawahan untuk membuat persepsi kepemimpinan dengan perspektif baru karena ada stimulasi intelektual. Pemimpin mampu membuat persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan merawat bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi inspirasional dan karisma. Dalam penelitian Yusuf Handoko Wicaksono dan Ruseno Arjanggi (2020) ada beberapa aspek dalam mengukur gaya kepemimpinan transformasional yaitu: (1) *charismatic leadership* yaitu pemimpin mampu bertindak sebagai panutan yang baik bagi bawahannya serta memiliki standar yang tinggi untuk moral dan perilaku yang beretika, (2) *Inspirational leadership* yaitu pemimpin mampu menjadi inspirasi bagi bawahan melalui motivasi yang diberikan kepada bawahan. (3) *Intellectual Stimulation* yaitu pemimpin yang mampu memberikan rangsangan terhadap bawahannya agar lebih kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada sehingga bawahan lebih mampu mengambil keputusan sendiri dengan lebih hati-hati. (4) *Individualized Consideration* yaitu pemimpin bertindak sebagai pemimpin yang mendengarkan

semua kebutuhan bawahan dan membantu bawahan dalam mewujudkan apa yang diinginkan. Faktor –faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Transformasional menurut Northouse (2013:181) adalah

1. Pengaruh ideal

Faktor ini adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal memdeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.

Faktor pengaruh ideal diukur pada dua komponen: komponen pengakuan yang merujuk pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan kepada persepsi yang mereka miliki atas pemimpin mereka dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut akan perilaku pemimpin. Pada intinya, faktor ini mendeskripsikan orang yang khusus dan yang ingin membuat orang lain mengikuti visi yang mereka utarkan. Orang yang kepemimpinan menunjukkan faktor karisma adalah Nelson Mandela, presiden non-kulit putih pertama di Afrika Selatan. Mandela dilihat sebagai pemimpin dengan standar moral yang tinggi bagi Afrika Selatan yang menghasilkan perubahan Penting, tentang bagaimana masyarakat Afrika Selatan akan dikelola. Karakter

karismatiknya dan respon orang-orang terhadap hal tersebut mengubah seluruh negara.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada praktiknya pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok guna mencapai lebih daripada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka. Semangat tim ditingkatkan oleh jenis kepemimpinan ini. Contohnya seorang manajer penjualan yang memotivasi anggota tenaga penjual untuk heba dalam pekerjaan mereka. Manajer melakukannya menggunakan kata-kata yang mendorong dan percakapan singkat untuk memberi semangat yang jelas-jelas mengkomunikasikan peran penting yang mereka mainkan dalam pertumbuhan perusahaan di masa depan.

3. Rangsangan intelektual

Hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara menghadapi masalah organisasi. Hal itu mendorong karyawan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-

hati. Suatu contoh dari jenis kepemimpinan ini adalah manajer pabrik yang meningkatkan upaya setiap pekerja untuk mengembangkan cara unik, guna memecahkan masalah yang telah menyebabkan kemerosotan dalam produksi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi. Contoh dari jenis kepemimpinan ini adalah manajer yang meluangkan waktu untuk memperlakukan setiap karyawannya dalam cara yang unik dan peduli. Untuk sejumlah karyawan, pemimpin bisa memberi hubungan yang kuat. Untuk orang lain, pemimpin bisa memberi perintah tertentu dengan tingkatan struktur yang tinggi.

Menurut Northouse (2013:189) dalam tahap pengembangan yang ada, pendekatan transformasional memiliki sejumlah kekuatan. Pertama, kepemimpinan transformasional telah secara luas diteliti dari banyak perspektif yang berbeda, termasuk serangkaian penelitian kualitatif tentang pemimpin dan CEO yang unggul diperusahaan besar yang terkenal. Itu juga telah menjadi titik penting untuk kelompok besar penelitian kepemimpinan, sejak perkenalannya di tahun 1970-an.

Kedua, kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik yang alami. Perspektif transformasional menggambarkan bagaimana pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain. Konsep ini konsisten dengan ide populer yang ada di masyarakat tentang makna kepemimpinan. Orang-orang tertarik dengan kepemimpinan transformasional karena hal tersebut masuk akal bagi mereka. Ini menarik karena pemimpin akan memberi visi untuk masa depan.

Ketiga, kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pengikut dan pemimpin. Karena proses ini menggabungkan kebutuhan pengikut dan pemimpin, kepemimpinan bukan tanggung jawab pribadi dari pemimpin tetapi muncul dari interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kebutuhan akan orang lain adalah inti untuk pemimpin transformasional. Sebagai hasilnya, pengikut mendapatkan posisi yang lebih jelas di dalam proses kepemimpinan, karena pengakuan mereka membantu dalam proses transformasional yang berubah.

Keempat, pendekatan transformasional memberi pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang meningkatkan model kepemimpinan lain. Banyak model kepemimpinan berfokus terutama pada bagaimana pemimpin menukar imbalan untuk tujuan yang dicapai, yaitu proses transaksional. Pendekatan transformasional memberi gambaran luas tentang kepemimpinan yang mencakup tidak hanya pertukaran imbalan, tetapi juga perhatian pemimpin pada kebutuhan dan pertumbuhan pengikut.

Kelima, kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada nilai dan moral pengikut. Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan

transformasional mencakup upaya pemimpin untuk memindahkan orang ke standar tanggung jawab moral yang tinggi. Hal itu mencakup memotivasi pengikut untuk menghilangkan kepentingan pribadi demi kebaikan tim, organisasi atau komunitas. Kepemimpinan transformasional itu pada dasarnya mengangkat secara moral sehingga hal menekankan sekumpulan pendekatan transformasional yang terpisah dari pendekatan lain untuk kepemimpinan karena hal itu menyatakan, bahwa kepemimpinan memiliki dimensi moral.

2.2.3 Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air *conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja merupakan suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Faktor yang mendorong dalam melakukan suatu aktivitas adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerjalah yang dapat diartikan sebagai faktor pendorong dalam perilaku seseorang untuk melakukan tugas dalam kegiatannya.

Menurut Afandi (2018), faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja :

1. Faktor lingkungan fisik, yaitu lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri meliputi:
 1. rencana ruang kerja yaitu kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai

2. rancangan pekerjaan yaitu peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja pegawai
 3. kondisi lingkungan kerja yaitu penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya
 4. tingkat *visual privacy* serta *acoustical privacy* yaitu dalam tingkatan pekerjaan tertentu memutuskan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya. Yang dimaksud disini adalah sebagai “keleluasaan pribadi” terhadap hal- hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.
2. Faktor lingkungan psikis Afandi (2018;67) yaitu hal- hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempegaruhi karyawan meliputi yaitu :
1. pekerjaan yang berlebihan, yaitu dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang didapa kurang maksimal.
 2. system pengawasan yang buruk, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti

ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja

3. frustrasi, dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.
4. perubahan dalam segala bentuk, perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi dan pergantian pemimpin organisasi
5. perselisihan antar pribadi dan antar kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerja sama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

2.2.4 Kompensasi

Hasibuan (2016) kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan. Seorang karyawan bekerja dengan tujuan untuk

melangsungkan kehidupannya. Herman Sofyan (2008:159) kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya. Seorang karyawan ketika dalam bekerja telah menunjukkan performa yang bagus dalam pekerjaannya, maka perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar, yaitu:

1. Kompensasi langsung yaitu suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan karena berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut. Sebagai contohnya upah/ gaji, insentif/ bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung yaitu pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan pada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas- fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan

Program kompensasi ini pada dasarnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Agar tujuan tersebut tercapai secara efektif dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, selayaknya program kompensasi ditetapkan melalui prinsip yang adil dan layak, mengacu pada undang- undang ketenagakerjaan serta memperhatikan internal dan eksternal

konsistensi. Herman Sofyandi (2008: 161) Setiap program kompensasi harus mendorong seseorang untuk bekerja, seperti apa yang dikemukakan oleh Peterson dan Plowman bahwa orang mau bekerja karena

1. *The desire to live*, yaitu orang mempunyai keinginan untuk hidup merupakan keinginan yang utama. Orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya dan tetap mampu untuk bertahan hidup.
2. *The desire for possession*, yaitu keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan kebutuhan berikutnya, yang menyebabkan mengapa orang mau bekerja
3. *The desire for power*, yaitu adanya keinginan untuk memiliki kekuasaan
4. *The desire for recognition* yaitu adanya keinginan untuk mendapat pengakuan dari pihak lain

Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat Faktor -faktor yang harus di pertimbangkan selain faktor jumlahnya. Menurut Hasibuan (2016), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar

2. Kemampuan dan Kediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup/*Cost Living*

Apabila tingkat biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/ upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/ upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Pemimpin transformasional memiliki tipe yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan Pemimpin ini pun menghargai setiap perbedaan pendapat serta mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Dalam penelitian Suharno Pawirosumart (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap karyawan kepuasan kerja di Parador Hotels and Resorts yang berarti gaya kepemimpinan adalah salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil analisis ini menunjukkan nilai hubungan yang paling tinggi lintas dimensi adalah hubungan antar dimensi struktur tugas dan dimensi pengawasan. Ini berarti bahwa hubungan antara kedua dimensi tersebut dianggap solid. Jadi, Parador Hotel dan Resor harus memiliki pemimpin yang mampu memberikan tugas tersebut sesuai dengan prosedurnya dan terstruktur dengan baik sehingga karyawan akan merasa lebih baik dalam hal mendapatkan pengawasan. Perusahaan harus menciptakan pengawasan yang lebih baik dengan meningkatkan kualitas pemimpin yang dapat memberikan tugas yang jelas, langsung, dan terstruktur dengan baik..

Muhamad Tafrizi Priarso dan siti mariam (2018), Sri Rustilah (2018), Anis Eliyana (2019), Alaa S Jameel dan Abd Rahman Ahmad (2019), WS Chandrasekara (2019), Handoko Wicaksono dan Ruseno Arjanggi (2020) mengatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

yaitu jika semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sartika *et.al* (2019) mengatakan Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Oleh karena itu, pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini diperjelas oleh Widodo (2015: 176), yang mengatakan bahwa atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Menurut Risambessy *et.al* (2012: 39), penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pendapat. Dalam penelitian sartika *et.al* (2019) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dinas kesehatan kabupaten buleleng Sedangkan dalam penelitian Prasetyo dan Jaloe (2020) mengatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan. Oleh karena itu menciptakan lingkungan yang nyaman dapat membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja. Dalam penelitian Pawirosumartha (2017) hasil penelitian menunjukkan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Parador Hotels and Resorts yang artinya lingkungan kerja merupakan salah satu variabel

penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja adalah hal-hal fisik dan non fisik yang ada di sekitar karyawan pada PT Hotel dan Resor Parador yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan pada analisis lintas dimensi, nilai tertinggi dari hubungan lintas dimensi adalah hubungan antara dimensi suasana kerja dan dimensi pengawasan. Artinya bahwa tingkat hubungan kedua dimensi tersebut dianggap cukup kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan suasana kerja di Parador Hotels and Resorts akan dapat meningkatkan pengawasan yang efektif. Parador Hotels and Resorts perlu meningkatkan kondisi kerja dengan meningkatkannya lingkungan kerja, baik fisik maupun non fisik. Suasana kerja yang membaik akan membuat pengawasan menjadi lebih efektif sehingga akan meningkatkan kepuasan kerjanya. Priarso, Muhammad et al (2018) Susita, Dewi et al (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian Munasip (2019) mengatakan bahwa variabel lingkungan kerja, dengan demikian secara parsial variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PELINDO I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan. Hal ini terlihat dari suhu ruangan kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja, dan membuat karyawan semakin nyaman dalam melaksanakan pekerjaan kemudian perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan sudah terlihat baik dan memadai sehingga kepuasan kerja sudah tidak berpengaruh lagi bagi karyawan, yang terlihat dari karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan apa yang

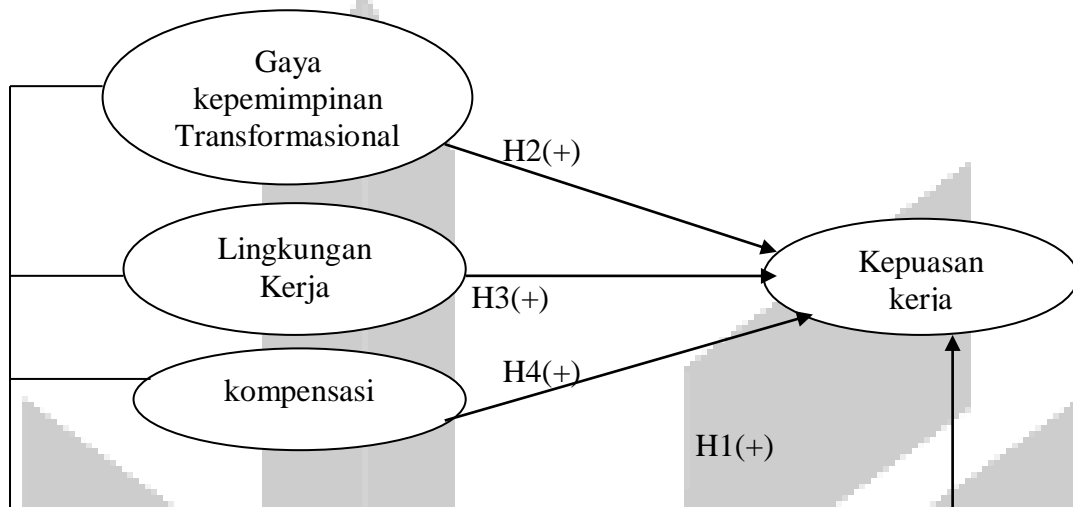
dibebankan kepadanya dan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi adalah imbalan jasa yang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaannya. Dalam penelitian Abdul Haeba Ramli (2018) dan Sri Rustilah (2018) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan dalam penelitian Hendro Tamali dan Adi Munasip (2019) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang artinya kompensasi menurun tetapi kepuasan kerja karyawan meningkat, hal tersebut dilihat dari pemberian insentif yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh karena itu kompensasi menurun tetapi kepuasan kerja karyawan meningkat, yang disebabkan oleh bimbingan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan dan pimpinan juga memberikan kepercayaan kepada karyawan sehingga menyebabkan kepuasan kerja karyawan meningkat.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan masalah dan konsep serta teori acuan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini maka kerangka penelitian yang dihasilkan pada gambar berikut :



Gambar 2.12
Kerangka Pemikiran Penelitian Krisanty Natalia Mariani Parera(2023)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kabupaten Sikka
2. Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kabupaten Sikka
3. Terdapat pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kabupaten Sikka
4. Terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kabupaten Sikka