

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri perhotelan di Indonesia dari dahulu hingga saat ini terus berkembang. Hal ini ditandai dengan bertambahnya jumlah hotel berbintang dari tahun ke tahun. Hariyadi selaku ketua umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) mengatakan bahwa pada tahun 2017, Indonesia memiliki data hotel berbintang sekitar 290.000 kamar dan ≥ 2.350 hotel. Sedangkan data Badan Pusat Statistik (BPS) untuk non bintang jumlah kamarnya ≤ 285.000 dengan 16.000 hotel (Warta ekonomi, 13/11/2017). Wilayah Jawa Timur merupakan salah satu dari banyaknya wilayah di Indonesia yang memiliki perkembangan industri perhotelan.

Tabel 1.1

Jumlah Hotel Berbintang Provinsi Jawa Timur Tahun 2012 - 2016

Jenis Hotel	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Bintang 1	14	17	17	17	17
Bintang 2	9	9	12	12	15
Bintang 3	28	37	40	52	60
Bintang 4	17	20	24	31	36
Bintang 5	7	7	7	11	11
Total	75	90	100	123	139

Sumber : DISBUDPAR Jawa Timur

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah hotel di wilayah Jawa Timur meningkat pada setiap tahunnya. Salah satu kota yang mengalami peningkatan pembangunan hotel di wilayah Jawa Timur adalah Surabaya. Berikut ini data jumlah hotel berbintang di kota Surabaya :

Tabel 1.2

Jumlah Hotel Berbintang di Surabaya Tahun 2015 – 2017

Tahun	Bintang 1	Bintang 2	Bintang 3	Bintang 4	Bintang 5	Total
2015	4	3	21	13	6	47
2016	7	5	38	17	4	71
2017	5	9	40	21	7	82

Sumber : Badan Pusat Statistik Surabaya

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa perkembangan industri hotel di kota Surabaya dari tahun 2015 hingga pada tahun 2017 terus meningkat. Pada tahun 2015, jumlah hotel di kota Surabaya sebanyak 47 hotel. Kemudian, pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 71 hotel dan pada tahun 2017 juga meningkat kembali menjadi 82 hotel. Peneliti telah melakukan survei jumlah hotel di sekitar Tunjungan Plaza Surabaya pada Jalan Basuki Rahmat sampai dengan Jalan Embong Malang.

Tabel 1.3

Data Industri Perhotelan di sekitar Tunjungan Plaza Surabaya

No.	Nama Hotel	Alamat Hotel
1.	Hotel Cleo	Jalan Basuki Rahmat no. 11
2.	Hotel Bekizar	Jalan Basuki Rahmat no. 15
3.	Hotel Wyndam	Jalan Basuki Rahmat no. 67 – 73
4.	Hotel Midtown	Jalan Basuki Rahmat no. 76
5.	Hotel Ibis	Jalan Basuki Rahmat no. 94 – 96
6.	Hotel Bumi Surabaya	Jalan Basuki Rahmat no 106 – 128
7.	Hotel Crown Prince	Jalan Basuki Rahmat no. 123 – 127
8.	Hotel Fave	Jalan Pregolan no. 1 – 5
9.	Hotel Tunjungan	Jalan Tunjungan no. 102 – 104
10.	Hotel Four Points	Jalan Embong Malang no. 25 – 31
11.	Hotel Sheraton	Jalan Embong Malang no. 25 – 31
12.	Hotel 88	Jalan Embong Malang no. 84
13.	Hotel JW Marriot	Jalan Embong Malang no. 85 – 89
14.	Hotel Amaris	Jalan Kedung Doro no. 1 – 3

Sumber : survei (11/01/2018)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat banyaknya usaha perhotelan dalam satu kawasan yang berdekatan dapat mengakibatkan persaingan ketat antar industri perhotelan. Agar industri perhotelan dapat bersaing dan mempertahankan usahanya, maka harus menggunakan dengan sebaik mungkin sumber daya manusia (SDM) yang ada. Karyawan merupakan sumber daya utama bagi perusahaan yang sangat penting dalam menunjang ke arah pencapaian tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap - sikapnya pada pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengolah dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin agar terbentuknya kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik (Hasibuan, 2016:202). Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan beberapa faktor, yang pertama yakni pengembangan karir. Pada dasarnya, karyawan yang bekerja akan selalu memperhatikan pengembangan karir di tempatnya bekerja. Setiap karyawan rata-rata ingin memiliki pengembangan karir yang lebih baik dan lebih tinggi daripada sebelumnya. Jika pengembangan karirnya tetap atau menurun, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Sebaliknya, jika pengembangan karirnya meningkat, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan semakin loyal kepada perusahaan.

Selanjutnya yang kedua adalah kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang merupakan motivator dalam suatu organisasi dan gaya kepemimpinannya berpengaruh sukses atau tidaknya suatu organisasi. Sehingga gaya

kepemimpinan tersebut merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Faktor ketiga yaitu lingkungan kerja yang merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap semangat karyawan (Sunyoto, 2012:43). Faktor keempat adalah gaji. Gaji yang ditetapkan dan diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk kepuasan kerja karyawan atas upah dari pekerjaan yang telah diberikan kepada perusahaan.

Kepuasan yang tinggi akan mengarah kepada tingkat *turnover* dan tingkat absensi yang rendah, begitu juga dengan sebaliknya. Jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, maka akan mengarah kepada *turnover* yang tinggi. Ketika seorang karyawan merasakan puas, maka karyawan itu akan memberikan upaya semaksimal mungkin dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Mengingat pentingnya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan, maka perusahaan perlu mengetahui faktor - faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Seperti yang terjadi di Sheraton Surabaya Hotel and Towers yang merupakan sebuah hotel berbintang lima yang beralamat di Jalan Embong Malang no. 25-31 Surabaya. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Udin selaku bagian HRD Sheraton Surabaya Hotel and Towers, didapatkan data – data *turnover* karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.4

Data Turnover Karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers

Bulan	Tahun 2016				Tahun 2017			
	In	Out	Jumlah karyawan	%	In	Out	Jumlah karyawan	%
Januari	8	3	357	0,84	4	6	318	1,89
Februari	6	7	356	1,97	5	3	320	0,94
Maret	2	5	353	1,42	15	2	333	0,60
April	1	13	341	3,81	7	9	331	2,72
Mei	0	6	335	1,79	1	5	327	1,53
Juni	7	5	337	1,48	2	2	327	0,61
Juli	2	4	335	1,19	1	3	325	0,92
Agustus	1	7	329	2,13	2	6	321	1,87
September	7	6	330	1,82	3	7	317	2,21
Oktober	4	9	325	2,77	1	12	306	3,92
November	5	8	322	2,48	3	6	303	1,98
Desember	1	3	320	0,94	0	6	297	2,02
Total	44	76		22,64	44	67		21,21

Sumber : Data HRD Sheraton Surabaya

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, terlihat bahwa pada tahun 2016 terjadi *turnover* karyawan sebesar 22,64 % dan pada tahun 2017 sebesar 21,21 %. Tingkat *turnover* ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu tidak adanya perpanjangan kontrak, *personal reason* (alasan pribadi), pensiun dini, dan terjadinya transfer ke hotel yang masih di bawah naungan satu manajemen. Banyaknya karyawan hotel yang *resign* dengan berbagai macam alasan tersebut, dapat disimpulkan juga bahwa adanya indikasi ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya ataupun tempat kerjanya.

Dari data tingkat *turnover* diatas, menyebabkan timbulnya keinginan penulis untuk melihat sejauh mana keberhasilan Sheraton Surabaya Hotel and Towers dalam memberikan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, penulis mengadakan penelitian kepuasan kerja karyawan dalam bentuk skripsi dengan

judul : “Analisa Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers ?
3. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers ?
4. Apakah ada pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja karyawan Sheraton Surabaya Hotel and Towers.

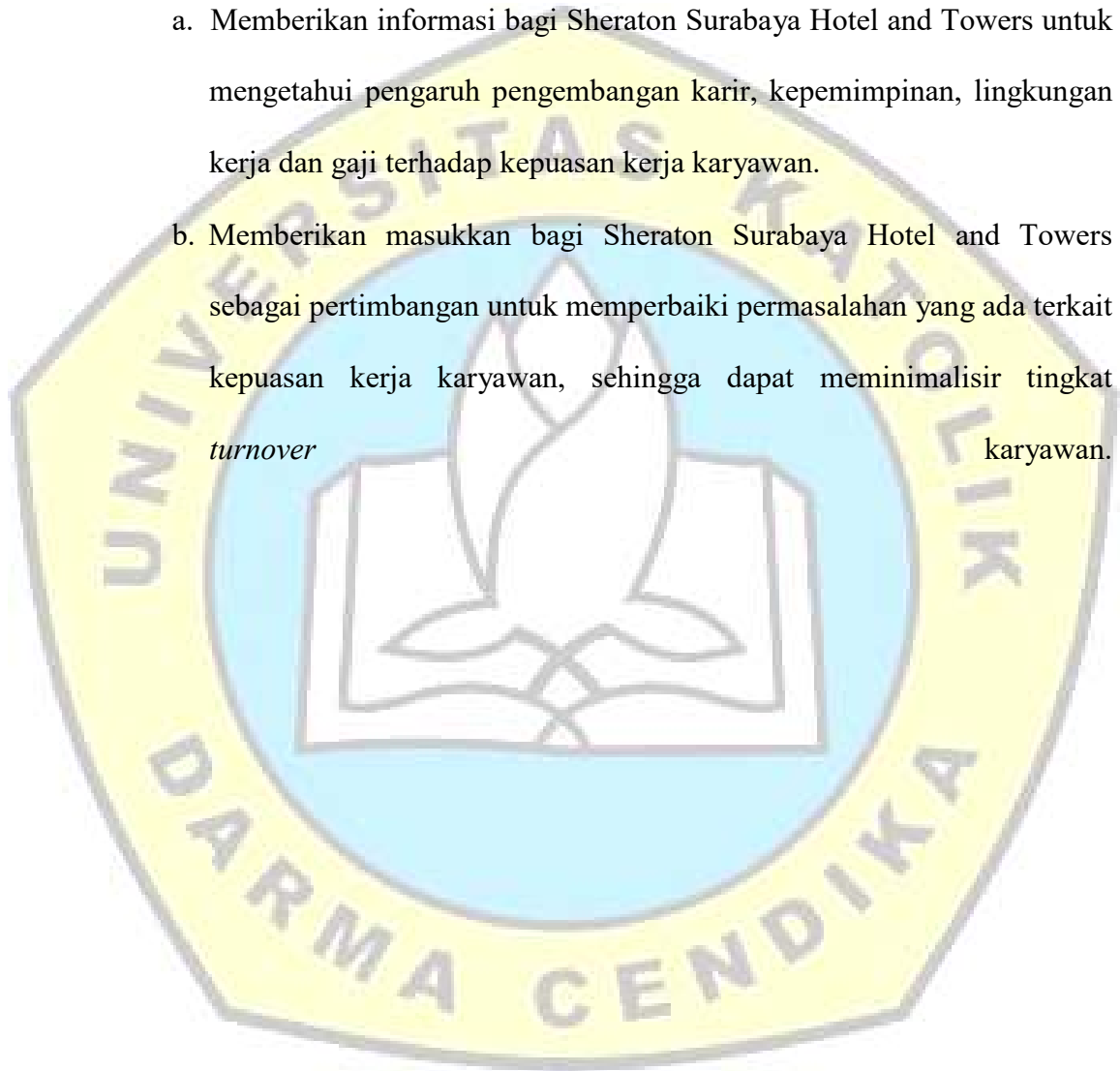
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan meneliti hal yang sama, yaitu kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi bagi Sheraton Surabaya Hotel and Towers untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, lingkungan kerja dan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Memberikan masukan bagi Sheraton Surabaya Hotel and Towers sebagai pertimbangan untuk memperbaiki permasalahan yang ada terkait kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meminimalisir tingkat *turnover* karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Hariandja (2002) dalam Subekhi dan Jauhar, 2012:14).

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar bagi sebuah organisasi atau perusahaan (Mulyadi, 2015:1). Semua kalangan harus menyadari bahwa sumber daya manusia itu unsur manusia dalam perusahaan atau organisasi yang dapat memberikan keunggulan dalam organisasi. Sumber daya manusia yang bisa membuat tujuan, sasaran strategi dan inovasi yang bisa diunggulkan dalam organisasi. Maka dari itu, sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang tak ternilai perusahaan.

Mengapa kita harus mempelajari manusia sebagai sumber daya? karena manusia memegang peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha. Manusia harus terpuaskan keinginannya atau aspirasinya sehingga ia dapat mencurahkan perhatiannya kepada tanggung jawab yang diembannya, tugas yang dilakukannya (Agus Sunyoto (2008) dalam Subekhi dan Jauhar, 2012:16).

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2011:2) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan,

pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

“Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada umumnya digunakan untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja” (Sunyoto, 2013:1).

Mondy (2008) dalam Mamik dkk (2012:26) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi”. Sedangkan Dharma dan Dahniel (2013:90) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai :

1. Pegawai yang bekerja di suatu organisasi
2. Potensi manusia sebagai penggerak orang dalam mewujudkan eksistensinya
3. Potensi yang merupakan aset dan modal organisasi yang paling berharga
4. Pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi
5. Kegiatan melaksanakan merencanakan, mengembangkan, memotivasi dan memelihara pegawai agar kinerja semakin tinggi di tempat kerja suatu organisasi
6. Merekrut, mempekerjakan, melatih, menggaji, menilai dan mengembangkan karyawan
7. Bagian dari organisasi yang menaruh perhatian pada manusia
8. Proses merencanakan, merekrut, dan menyeleksi; melatih dan mengembangkan; memotivasi; dan memelihara sumber daya manusia agar tetap betah di suatu organisasi

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan (Armstrong (1994) dalam Husnaina, 2012:4). Dengan

kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat.

Sedangkan menurut Moh. As'ad (1987) dalam Hasibuan (2012:202) menyatakan bahwa “kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat”. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam persepsi seseorang terhadap kondisi kerja (Gibson dkk (1997) dan Greenberg dan Baron (1995) dalam Rokhman, 2012:1137). Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui sikap umum dari individu terhadap pimpinan dan pekerjaan dalam suatu organisasi.

2.1.2.2 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl dalam Sunyoto (2013:27) menyatakan bahwa teori – teori kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer (1972) yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

2. *Equity Theory*

Equity Theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

3. *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok yakni:

- a. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
- b. *Dissatisfier (Hygiene Factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*.

Herzberg mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat di pengaruhi oleh beberapa faktor (Umam, 2010:194), diantaranya sebagai berikut :

1. Gaji / Imbalan

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Dengan menggunakan teori keadilan, gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan). Akan tetapi, adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu akan timbul kepuasan kerja.

2. Kondisi kerja yang menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampunya yang menyilaukan mata akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering – sering keluar dari ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang tenaga kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan yang nyaman untuk digunakan. Kebutuhan – kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

- a. Hubungan rekan kerja dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

b. Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

c. Hubungan kerja dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerja.

Menurut Hasibuan (2007) dikutip dari Mira (2013), faktor – faktor yang

memengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Berikut ini penjelasan dari faktor – faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Mira, 2013) yaitu :

1. Balas jasa yang adil dan layak

Walaupun tujuan utama pekerjaan bukan semata – semata karena faktor uang. Namun, hal ini tetap merupakan faktor yang sering kali dijadikan sebagai pertimbangan untuk mengukur tinggi rendahnya kepuasan kerja. Semakin seorang menghasilkan penghasilan tinggi, maka kepuasan kerja orang tersebut semakin meningkatkan yang tentunya akan meningkatkan hasil kerjanya.

Sebaliknya, penghasilan yang diterima ternyata kecil, maka lambat laun akan menurunkan motivasi kerja orang tersebut, artinya seseorang akan termotivasi bekerja dengan baik, penuh semangat, hanya hasil pekerjaan orang tersebut dihargai dengan meningkatnya penghasilan yang diterima.

2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian

Menurut Hasibuan (2007) dikutip dari Mira (2013), penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

3. Berat ringannya pekerjaan

Kemampuan kerja seseorang tenaga kerja berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, keadaan gizi, jenis kelamin, usia dan ukuran tubuh dari pekerjaan yang bersangkutan.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat memengaruhi semangat kerja, artinya apabila perasaan senang dalam suatu lingkungan pekerjaan, maka semangat untuk bekerja dengan maksimal pun akan mudah dibangkitkan. Dapat dibayangkan apabila setiap kali melakukan pekerjaan, lingkungan atau ruang tempat kerja kotor atau berbau yang tidak sedap ataupun suara bising yang dirasakan adalah keterpaksaan atau ketidaknyamanan, karena merasa bahwa lingkungan kerja merupakan gangguan sehingga hasil kerja tidak bisa maksimal.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Perlengkapan kerja merupakan salah satu sub infrastruktur komponen kegiatan perusahaan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan minimal dari sebuah perusahaan guna menunjang keselamatan kerja, perlengkapan kerja dan keselamatan kerja merupakan bagian penting bagi setiap tenaga kerja dan masyarakat pada umumnya.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka (Sule dan Saefullah (2009) dikutip dari Mira, 2013).

7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Pekerjaan yang monoton menyebabkan kejenuhan karyawan dalam bekerja, akibat dari kejenuhan tersebut menjadikan pekerjaan tidak produktif, meningkatkan emosional pekerja, bahkan sampai keinginan karyawan meninggalkan organisasi.

Selain itu, menurut Hartatik (2014:229) menyatakan bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, meskipun demikian para ahli mengklarifikasikannya dalam lima aspek, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Bahwa pekerjaan itu sendiri memerlukan suatu ketrampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing – masing.

2. Atasan (*supervisor*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya, karena bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai *figure* ayah / ibu / teman, sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lainnya, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji / upah (*pay*)

Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.1.2.4 Variabel – Variabel Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2011:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel – variabel seperti berikut :

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga

apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai – pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai – pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide – ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.2.5 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator

(Luthans (2006) dalam Sari, 2016:25), yaitu :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri melaksanakan pekerjaan atau tugas memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing – masing, dengan adanya keterampilan yang dimiliki, maka akan meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap gaji

Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

3. Kepuasan terhadap kesempatan promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4. Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahannya, atasan itu dianggap seperti ayah / ibu / saudara / teman / sekaligus atasan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Hubungan antara karyawan dan atasan baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaannya.

2.1.3 Pengembangan Karir (*Career development*)

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

“Karir dalam arti sempit adalah sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan. Karir dalam arti luas adalah sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang (Anoraga (2001) dalam Vendriana, 2017:3)”. Sedangkan menurut Ruky (2003) dalam Mulyadi (2015:39) menyatakan bahwa “kemajuan karir seringkali menjadi obsesi orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka dari pihak pimpinan perusahaan”.

Pengembangan karir sebenarnya juga menjadi tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka mempunyai visi dan ambisi mengembangkan karir harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karir. Menurut Hellriegel (1986) dalam Dharma dan Dahniel (2013:333) menyatakan bahwa terdapat empat definisi yang bisa memberikan gambaran secara jelas mengenai karir, yaitu :

1. Karir itu pada dasarnya tidak mengandung gagal atau sukses
2. Tidak ada ukuran yang absolut mengenai karir
3. Suatu karir terdiri atas perilaku dan sikap. Artinya, segala sesuatu yang dirasakan dan dilakukan oleh seseorang yang bersangkutan. Suatu karir memiliki aspek – aspek subjektif, yaitu nilai – nilai, sikap, kepribadian, dan motivasi yang senantiasa berubah sepanjang seseorang menjalani karirnya. Suatu karir juga memiliki aspek – aspek objektif, yaitu aktivitas dan perilaku pemilihan pekerjaan dan posisi khusus yang didapat.
4. Suatu karir dibentuk oleh pengalaman – pengalaman yang erat kaitannya dengan kerja, termasuk kerja yang tidak dibayar, kerja sukarela, kerja di rumah, kerja di sekolah, kerja bakti, aktivitas sosial, aktivitas politik dan sebagainya. Kesemua hal tersebut adalah bagian penting dari karir.

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara – cara yang tepat untuk

mengembangkan potensi tersebut (Meilan (2007) dalam Sunyoto, 2013:58). Selain itu, pengembangan karir juga merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai – pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Fubrin (1982) dalam Mulyadi, 2015:38).

Pengembangan karir merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan dalam meningkatkan kemampuan para karyawannya yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Lisdiani (2017:4) dalam jurnal penelitiannya yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 7,331 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,665 yang artinya pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tidak hanya itu, dalam penelitian Jusuf dkk (2016:12) juga mengatakan bahwa *“The influence of career development on job satisfaction can be evidenced by the value of the critical ratio = 2.486 > 2.00 and probability values of 0,038 < α = 0,05. The test result prove positive and influential career development significantly to job satisfaction”*. (Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dari nilai kritikal rasio sebesar 2.486 > 2.00 dan nilai probabilitas sebesar 0,038 < α = 0,05. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja).

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki beberapa tujuan (Fubrin (1982) dalam Mangkunegara, 2011), yaitu :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudia menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pagawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006:215) ada faktor – faktor yang memengaruhi pengembangan karir seorang pegawai, yaitu :

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. *Mentors* dan *sponsor*

Mentors adalah orang yang memberikan nasihat atau saran – saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan *sponsor* adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan – pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.1.4 Kepemimpinan (*Leadership*)

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Leadership berasal dari bahasa Inggris. Terjemahan kata *leadership* yang paling sesuai dalam bahasa Indonesia adalah “kepemimpinan”. *Leadership* memiliki arti luas, yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan (Lensufiie, 2010:2). Definisi kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan

dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita (1997) dalam Sunyoto, 2013:34).

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:169) menyatakan “kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*), yang artinya adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi”. Selain dari beberapa pengertian tersebut, menurut Nawawi (2004) dalam Elviza (2013:13) menyatakan bahwa ada unsur – unsur dalam kepemimpinan, yaitu :

1. Adanya seorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
2. Ada orang lain dipimpin.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, maupun tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.
5. Berlangsung berupa proses di dalam kelompok / organisasi, baik besar maupun kecilnya organisasi.

Hubungan yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan bukanlah hubungan satu arah, melainkan antara bawahan dan pimpinan harus terdapat suatu interaksi atau komunikasi supaya pimpinan dapat mengetahui kondisi dan keinginan dari bawahannya. Serta, nantinya dapat memotivasi dan mengarahkan bawahannya untuk tujuan organisasi. Dari hubungan tersebut, yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Suprpta dkk (2015:437) yang menyatakan bahwa “koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,66 dan t-statistik 14,41. Hal ini

berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”.

Selain itu, pernyataan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga di dukung oleh penelitian dari Jusuf dkk (2016:12), *“The effect of leadership style on job satisfaction can be evidenced by the value of the critical ratio = 2.251 > 2.00 and probability values of 0,042 < α = 0,05. This state indicates that the style of leadership can improve employee job satisfaction”*. (Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dari nilai kritikal rasio sebesar 2.251 > 2.00 dan nilai probabilitas sebesar 0,042 < α = 0,05. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan).

2.1.4.2 Sifat dan Peran Kepemimpinan

Dalam memilih dan menetapkan seseorang sebagai pemimpin, perlu memenuhi syarat – syarat dan sifat – sifat seorang pemimpin yang baik. Ini diperlukan agar seorang pemimpin dapat memimpin bawahannya dengan baik dan benar dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Veithzal (2004) dalam Arifin (2012:42) menyatakan bahwa adanya empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, adalah :

1. Kecerdasan : pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan : pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktivitas – aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi : pemimpin cenderung mempunyai motivasi kuat untuk berprestasi.
4. Sikap hubungan kemanusiaan : pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan bawahan.

Sedangkan menurut Edwin Ghiselli dalam Sunyoto (2013:41), sifat – sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau melaksanakan fungsi – fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan – keputusan dan memecahkan masalah – masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara – cara baru atau inovasi.

Selain dari sifat – sifat kepemimpinan tersebut, terdapat juga peran - peran pemimpin yang dapat dijadikan indikator pemimpin yang efektif

(Amirullah, 2015:60), yaitu :

1. Peran sebagai figur

Sebagai pemimpin dituntut dapat berperan sebagai simbol bagi sebuah organisasi yang dipimpinnya. Tatkala pemimpin diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial, maka keberadaan dan kehadiran seorang pemimpin sangatlah diharapkan. Seperti kegiatan membuka suatu acara rapat atau seminar.

2. Peran sebagai pemimpin

Tugas sebagai pemimpin adalah bertanggung jawab untuk memotivasi bawahan, bertanggung jawab untuk mengisi waktu yang kosong, melatih dan tugas – tugas yang terkait. Dengan demikian, tugas – tugas sebagai pemimpin adalah melakukan hampir seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan. Dalam kondisi demikian, pemimpin harus memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk bisa memotivasi dan membawa keberhasilan pada karyawannya.

3. Peran sebagai penghubung

Keberadaan pemimpin sebagai penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi maupun dengan pihak di luar organisasi sangat diperlukan untuk menunjang kemajuan organisasi dan bawahan.

4. Peran sebagai pengamat

Peran sebagai monitor menuntut seorang pemimpin untuk selalu aktif mencari informasi yang bermanfaat bagi organisasi.

5. Peran sebagai pembagi informasi

Sebagai kelanjutan perannya sebagai monitor, pemimpin perlu meneruskan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari bawahan kepada anggota organisasi. Informasi itu bisa diperoleh dari hasil kunjungan ke suatu lembaga, hasil seminar dan pelatihan.

2.1.4.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya (Davis (1985) dalam Husnaina, 2012:5).

Menurut Hasibuan (2012:172-173) menyatakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan partisipatif

Apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan delegatif

Apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan bebas atau leluasa dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya

diserahkan kepada bawahan. Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan dan kematangan psikologis.

4. Kepemimpinan situasional

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk memengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

2.1.5 Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja sangatlah penting dalam menjalankan pekerjaan, serta berpengaruh juga terhadap semangat kerja karyawan, sehingga perusahaan haruslah memerhatikan faktor lingkungan kerja para karyawan. “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja, sehingga nantinya dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan (Nitisemo, 2000:183)”.

Menurut Sunyoto (2013:43) menyatakan bahwa “lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja”.

Irsyandi (2004) dalam Mira (2013:30) menyatakan bahwa “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti, temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja”.

Lingkungan kerja di suatu perusahaan haruslah mendukung para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika lingkungan kerjanya

mendukung, maka karyawan akan semangat dan menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh Hadinata (2014:60) yang menunjukkan bahwa lebih besar t_{hitung} (4,781) daripada t_{tabel} (2,009). Artinya, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Tidak hanya itu, dalam penelitian Raziq dan Raheela (2015:723) juga mengungkapkan bahwa *“The regression analysis result showed that working environment has positive impact on job satisfaction as $R^2 = 13,2\%$ therefore organizations must pay attention towards this element of the job”*. Artinya, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dengan hasil $R^2 = 13,2\%$. Oleh karena itu, perusahaan harus memerhatikan unsur gaji ini dalam pekerjaan.

2.1.5.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2013:19) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

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

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis

dimana terjadi hubungan atau komunikasi antar bawahan dengan atasan, serta hubungan antar sesama karyawan.

2.1.5.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001) dalam Sari (2016) menyatakan bahwa untuk mengukur variabel lingkungan kerja dapat dilakukan berdasarkan indikatornya. Berikut indikator lingkungan kerja, yaitu :

1. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan penting dalam meningkatkan semangat karyawan, sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, berarti penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan – kegiatan operasional organisasi.

2. Suhu udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Suara bising

Suara yang bunyinya sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja akan menimbulkan atau merusak konsentrasi kerja karyawan yang bisa menyebabkan terjadinya kesalahan, sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal.

4. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian, pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pemilihan warna yang salah dapat mengganggu pemandangan, sehingga akan menimbulkan rasa tidak senang bagi yang memandang.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Suatu organisasi sebaiknya dalam melaksanakan pekerjaannya diberikan ruangan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya.

6. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Jika di tempat kerja tidak aman, maka akan menjadikan para karyawan gelisah, tidak bisa konsentrasi serta semangat karyawan akan menurun.

7. Hubungan kerja

Hubungan yang terjalin antara karyawan atau rekan kerja akan menimbulkan banyak hal. Ketika rekan kerja baik, para karyawan akan merasa aman dan bisa diajak kerja sama antar tim dan saling membantu.

2.1.6 Gaji (*Salary*)

2.1.6.1 Pengertian Gaji

“Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat pula dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan (Veithzal Rivai (2005) dalam Juliana, 2006:15)”.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja (Hasibuan, 2012:118).

Sedangkan menurut Tulus (2011:140) menyatakan bahwa “gaji adalah sebuah uang yang diterima oleh tenaga – tenaga manajerial dan tata usaha atas sumbangan jasanya, yang menerima uang dengan jumlah yang tetap berdasarkan tarif bulanan”. Gaji merupakan bentuk kompensasi langsung yang diberikan secara teratur berdasarkan ikatan kerja antara perusahaan dengan karyawannya (Mathis dan Jackson 2006 dalam Sutanto 2014)

Robbins (2001) dalam Septiana (2011:10) menyatakan bahwa “para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan

komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji”.

Berdasarkan pengertian dari Robbins (2001) diatas, gaji dapat memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Septiana (2011) yang mendapatkan hasil t_{hitung} sebesar 2,974 dan t_{tabel} sebesar 1,7 dengan taraf signifikan 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan gaji terhadap kepuasan kerja. Selain itu, menurut penelitian Malik dkk (2012:8), *“the results show that the independent variable “pay” has influence upon job satisfaction (dependent variable) of educationalists with a beta coefficient 0,239”*. Artinya, hasil penelitian dari Malik dkk menunjukkan bahwa variabel gaji memengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,239.

Menurut penelitian dari Usman (2013:73) menyatakan bahwa *“salary significantly affect job satisfaction. It means that if employees are not given proper salary in time, they would be highly dissatisfied with their jobs and may ultimately start thinking leaving the profession at all”*. (Gaji secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Ini berarti jika karyawan tidak mendapatkan gaji yang sesuai pada waktunya, mereka akan sangat tidak puas dengan pekerjaannya dan mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya).

2.1.6.2 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Gaji

Ranupandojo dan Husna (2002) dalam Septiana (2011:11) menyatakan bahwa terdapat faktor – faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya tingkat gaji, yaitu:

1. Suplai dari permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi karena kelangkaan tenaga kerja di bidang tersebut.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan dicerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruhnya dalam penentuan tingkat gaji.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan usahanya. Tanpa hal itu, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karenanya, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka pada perusahaan melalui produktivitas kerja.

4. Kesiediaan untuk membayar

Perusahaan sebenarnya ingin membayar gaji secara adil dan layak. Oleh karenanya, perusahaan juga merasa bahwa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar gaji yang lebih tinggi dibayarkan.

5. Biaya hidup

Bagi para karyawan biaya hidup merupakan batas penerimaan gaji, seperti di kota – kota besar, dimana biaya hidup tinggi, gaji cenderung tinggi.

6. Pemerintahan

Pemerintahan dengan peraturan – peraturan juga memengaruhi tinggi rendahnya gaji. Peraturan rendah gaji minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan diberikan. Di Indonesia kita kenal sebagai Upah Minimum Regional (UMR).

Menurut Manullang (2002) dalam Septiana (2011:12) menyatakan bahwa ada beberapa faktor penting dalam menetapkan gaji yang adil, yaitu:

1. Pendidikan

Gaji yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan, misal gaji pendidikan seorang sarjana harus berbeda dengan yang bukan sarjana.

2. Pengalaman

Gaji yang diberikan kepada orang yang sudah mempunyai pengalaman kerja lebih tinggi dibanding dengan orang yang belum memiliki pengalaman kerja.

3. Tanggungan

Gaji sudah dianggap adil bila besarnya gaji bagi yang mempunyai tanggungan keluarga yang besar dibedakan dengan yang mempunyai tanggungan keluarga yang kecil.

4. Kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan untuk membayar karyawannya juga harus diperhitungkan. Bila perusahaan mendapat keuntungan sebaiknya karyawannya juga dapat ikut menikmati melalui peningkatan gaji, kesejahteraan dan lain – lain.

5. Kondisi pekerjaan

Bidang pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan keahlian khusus haruslah diberikan tingkat gajinya dengan pekerja yang mengerjakan pekerjaan biasa dan sederhana.

2.1.6.3 Indikator Gaji

Variabel gaji dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (Diah Septiana, 2011:14), yaitu :

1. Kelayakan gaji

Pembayaran gaji untuk bidang tertentu dalam organisasi dimana prestasinya dapat diukur dengan mengaitkan secara langsung antara gaji dengan prestasi masing – masing pekerja.

2. Gaji yang diperoleh tiap bulan

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan dan kontribusinya bagi perusahaan.

3. Pemenuhan kebutuhan primer

Kesesuaian gaji yang diterima dengan pemenuhan kebutuhan utama.

4. Pemenuhan kebutuhan sekunder

Kesesuaian gaji yang diterima dengan pemenuhan kebutuhan tambahan.

5. Kepuasan terhadap gaji

Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung yang diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Penelitian Terdahulu I

Menurut Penelitian terdahulu I diambil dari skripsi yang dilakukan oleh Mira (2013) dengan judul Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Untuk penelitian ini menggunakan wawancara, kuesioner dan observasi. Dan cara pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sampel jenuh, yaitu apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah subyeknya besar di atas 100 dapat diambil diantara 10 persen sampai 15 persen atau 20 persen sampai 25 persen atau lebih. Hasil analisis yang dilakukan membuktikan bahwa kompensasi, penempatan kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Resty Menara Pekanbaru. Hal ini didukung dari R^2 sebesar 0,627 yang menunjukkan bahwa 62,7% kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi, penempatan karyawan dan lingkungan kerja.

Persamaan:

1. Menganalisis tentang kepuasan kerja karyawan
2. Menganalisis tentang lingkungan kerja

3. Menggunakan metode kuantitatif
4. Mengumpulkan dengan data angket atau kuesioner
5. Objek penelitian di hotel

Perbedaan:

1. Penelitian Terdahulu I menggunakan variabel penelitian kompensasi, penempatan karyawan dan lingkungan kerja. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel penelitian pengembangan karir, kepemimpinan, lingkungan kerja dan gaji.
2. Penelitian Terdahulu I mengadakan penelitian di Hotel Resty Menara Pekanbaru, sedangkan penelitian sekarang di Hotel Sheraton Surabaya.
3. Penelitian Terdahulu I menggunakan 75 sampel karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 171 sampel karyawan.
4. Penelitian Terdahulu I teknik pengambilan sampel dengan metode sampel jenuh, sedangkan penelitian sekarang dengan cara *random sampling* dalam teknik *probability sampling*.

2.2.2 Penelitian Terdahulu II

Menurut Penelitian terdahulu II dilakukan oleh Ishak (2013) dengan judul Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada CU. Khatulistiwa Bakti di Pontianak dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Untuk penelitian ini menggunakan kuesioner. Dan cara pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sampel area, yaitu pengambilan sampel berdasarkan daerah populasi yang ditetapkan. Hasil analisis yang dilakukan membuktikan bahwa kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, kepenyeliaan (atasan), dan hubungan rekan kerja secara bersama – sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CU. Khatulistiwa Bakti di Pontianak.

Hal ini didukung dari R^2 sebesar 0,625 yang menunjukkan bahwa 62,5% kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, kepenyeliaan (atasan), dan hubungan rekan kerja.

Persamaan:

1. Menganalisis tentang kepuasan kerja karyawan
2. Mengumpulkan dengan data angket atau kuesioner

Perbedaan:

1. Penelitian Terdahulu II menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode kuantitatif.
2. Penelitian Terdahulu II menggunakan variabel penelitian kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, kepenyeliaan (atasan), dan hubungan rekan kerja. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel penelitian pengembangan karir, kepemimpinan, lingkungan kerja dan gaji.
3. Penelitian Terdahulu II mengadakan penelitian di CU. Khatulistiwa Bakti di Pontianak, sedangkan penelitian sekarang di Hotel Sheraton Surabaya.
4. Penelitian Terdahulu II menggunakan 30 sampel karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 171 sampel karyawan.
5. Penelitian Terdahulu II teknik pengambilan sampel dengan metode sampel area, sedangkan penelitian sekarang dengan cara *random sampling* dalam teknik *probability sampling*.

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengamatan penulis, ada banyak faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H1 = Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers.

H2 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers.

H3 = Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers.

H4 = Gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers.

2.4 Rerangka Konseptual

Setelah mengurai beberapa penjelasan dari penelitian pengembangan karir, kepemimpinan, lingkungan kerja dan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sheraton Surabaya Hotel and Towers perlu menggunakan rerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1

Rerangka Konseptual

