



**PENGARUH GAJI, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT TELEKOMUNIKASI SELULAR**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**ZUL TRIANDA**  
NPM. 1925310635

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2021**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : ZUL TRIANDA  
NPM : 1925310635  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH GAJI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI SELULAR.

MEDAN, JUNI 2021

**KETUA PROGRAM STUDI**

(RAMADHAN HARAHAP, S.E., S.Psi., M.Si)

**DEKAN**



(DR. ONNY MEDALINE, S.H., M.Ku)

**PEMBIMBING I**

(DR. DESI ASTUTI, S.E., M.M)

**PEMBIMBING II**

(NONI ARDIAN, S.E., M.M)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN  
SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

**PERSETUJUAN UJIAN**

**NAMA** : ZUL TRIANDA  
**NPM** : 1925310635  
**PROGRAM STUDI** : MANAJEMEN  
**JENJANG** : S 1 (STRATA SATU)  
**JUDUL SKRIPSI** : PENGARUH GAJI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI SELULAR.

MEDAN, JUNI 2021

**KETUA**

(SAMRIN, S.E., M.M)

**ANGGOTA I**

(Dr. DESI ASTUTI, S.E., M.M)

**ANGGOTA II**

(NONI ARDIAN, S.E., M.M)

**ANGGOTA III**

(ABDI SETIAWAN, S.E., M.Si)

**ANGGOTA IV**

(TEGUH WAHYONO, S.E., M.M)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zul Trianda  
NPM : 1925310635  
Fakultas/Program Studi : Sosial Sains / Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan ijin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Universitas Pembangunan Panca Budi untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Juni 2021



**ZUL TRIANDA**  
NPM. 1925310635

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zul Trianda  
Tempat/Tanggal Lahir : Medan / 26 Maret 1997  
NPM : 1925310635  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Dusun V desa Klambir Kec Hampanan Perak,  
Kab. Deli Serdang, Sumatera Utara

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi melakukan ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Juni 2021



**ZUL TRIANDA**  
NPM. 1925310635

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zul Trianda  
NPM : 1925310635  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen

Dengan surat ini saya memberi pernyataan bahwa saya tidak mengikuti **Inagurasi** di Universitas Pembangunan Panca Budi dikarenakan saya mahasiswa lanjutan dari Diploma-III ke Sarjana (S1).

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan penuh kesadaran tanpa ada paksaan dari pihak mana pun. Atas perhatiannya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Disetujui

Kepala Program Studi



**RAMADHAN HARAHAHAP, S.E., S.Psi. M.Si**

Medan, Juni 2021

Penulis



**ZUL TRIANDA**



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO. BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

Bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZUL TRIANDA  
 Tgl. Lahir : MEDAN / 26 Maret 1997  
 NIM / NPM : 1925310635  
 Bidang Studi : Manajemen  
 Jurusan : Manajemen SDM  
 Kredit yang telah dicapai : 127 SKS, IPK 3.21  
 No. HP : 08116493456

Mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

### Judul

Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular0

Disetujui Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Tidak Perlu



[Signature]

(Castro Hattarody, S.E., M.M.)

Medan, 20 Januari 2021

Pemohon,

[Signature]

(Zul Trianda)

Tanggal : .....

Disahkan oleh :  
Dekan

(Dr. Bambang Widjajarko, SE., MM.)

Tanggal : 9 Januari 2021.....

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing I :

(Dr. Fesi Arituti, SE., MM)

Tanggal : .....

Disetujui oleh:  
Ka. Prodi Manajemen

(Ramadhan Harahap, S.E., S. Psi. M.Si.)

Tanggal : .....

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing II:

(Noni Ardian, SE., MM)

Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018

YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

Jl. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808

MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Mahasiswa : ZUL TRIANDA  
 : 1925310635  
 m Studi : Manajemen  
 Pendidikan : Strata Satu  
 Pembimbing : Dr Desi Astuti, SE., MM  
 Skripsi : Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular0

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
21 Januari 2021	Revisi latar belakang judul, perkuat fenomena, pelajari buku panduan penulisan skripsi	Revisi	
21 Maret 2021	ACC seminar Proposal	Disetujui	
2021	Lanjutkan sidang meja hijau	Disetujui	
2021	ACC jilid Lux	Disetujui	

Medan, 14 Juli 2021  
 Dosen Pembimbing,



Dr Desi Astuti, SE., MM



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
 MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

## LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Mahasiswa : ZUL TRIANDA  
 : 1925310635  
 Studi : Manajemen  
 Pendidikan : Strata Satu  
 Pembimbing : Noni Ardian, SE., MM  
 Skripsi : Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular0

Uraian	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
1	ACC SEMINAR PROPOSAL	Disetujui	
2021	ACC SIDANG MEJA HIJAU	Disetujui	
2021	ACC JILID LUX	Disetujui	

Medan, 13 Juli 2021  
 Dosen Pembimbing,



Noni Ardian, SE., MM



**YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**  
**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 4382/PERP/BP/2021**

Kepala Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan  
as nama saudarafi:

Nama : ZUL TRIANDA  
N.P.M. : 1925310635  
Tingkat/Semester : Akhir  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Jurusan/Prodi : Manajemen

sehwasannya terhitung sejak tanggal 15 Juni 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku sekaligus  
tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 15 Juni 2021  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan



Rahmad Budi Utomo, ST.,M.Kom

No. Dokumen : FM-PERPUS-06-01  
Revisi : 01  
Tgl. Efektif : 04 Juni 2015

## SURAT PERNYATAAN

yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

: ZUL TRIANDA

: 1925310635

Tgl. Lahir : MEDAN / 26 MARET 1997

: DUSUN V DESA KELAMBIR KEC. HAMPARAN PERAK

: 08116493456

orang Tua : EDI ENDRI/MISNI

: SOSIAL SAINS

Studi : Manajemen

: Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular

dengan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertera diatas adalah sudah benar sesuai dengan ijazah pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada UNPAB. Apabila ada kesalahan pada ijazah saya.

Apabila surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat dalam keadaan sadar dan tidak terjadi kesalahan, Maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.



## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-------------------------	-------------	-----------------------

# Plagiarism Detector v. 1864 - Originality Report 6/16/2021 11:34:43 AM

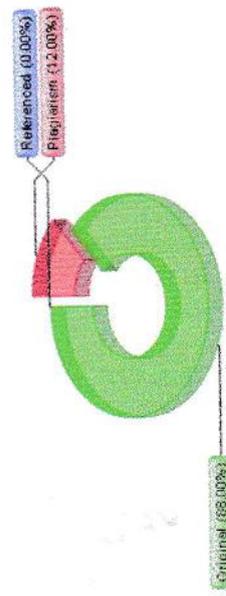
Analyzed document ZUL TRIANDA\_1925310635\_MANAJEMEN.docx Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License03

- 1 Comparison Preset: Rewrite
- 2 Detected language:
- 3 Check type: Internet Check



Detailed document body analysis:

1 Relation chart



2 Distribution graph



3 Top sources of plagiarism: 34

: Permohonan Meja Hijau

Medan, 15 Juni 2021  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
 Fakultas SOSIAL SAINS  
 UNPAB Medan  
 Di -  
 Tempat

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZUL TRIANDA  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 26 MARET 1997  
 Nama Orang Tua : EDI ENDRI  
 NIM : 1925310635  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Program Studi : Manajemen  
 HP : 08116493456  
 Alamat : DUSUN V DESA KELAMBIR KEC. HAMPARAN PERAK

Yang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	1,000,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,750,000
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,750,000</b>

Ukuran Toga :

XL

Ditandatangani/Disetujui oleh :

Hormat saya,



Onny Medaline, SH., M.Kn  
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



*Zul Trianda*

ZUL TRIANDA  
 1925310635

: dan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan bertaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

## ABSTRAK

PT Telekomunikasi Selular adalah sebuah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dengan beragam *channel* pelayanan yang mudah dijangkau masyarakat melalui aplikasi MyTelkomsel, Asisten Virtual Telkomsel, layanan Call Center 24 jam, dan GraPARI di seluruh wilayah Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan PT Telekomunikasi Selular. Penelitian ini dilakukan pada Desember 2020 sampai dengan Mei 2021. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada Divisi Branch Central Medan. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik Slovin, sehingga diperoleh sampel sebanyak 53 orang yang menjadi responden. Sumber data berasal dari responden yang dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diolah dengan SPSS versi 25 dengan model analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular dengan nilai  $F_{hitung}$  14,740, sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,79, dengan nilai signifikansi 0,000. Selain itu, pengaruh secara parsial juga menunjukkan bahwa masing-masing variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana pengaruh terbesar adalah variabel lingkungan kerja memiliki regresi sebesar 0,045,  $t_{hitung}$  sebesar 3,227, dan signifikansi 0,02; kemudian variabel kepemimpinan memiliki regresi sebesar 0,0284,  $t_{hitung}$  sebesar 2,206, dan signifikansi 0,32; terakhir variabel gaji dengan regresi 0,272,  $t_{hitung}$  sebesar 2,687, dan signifikansi 0,10. Lingkungan kerja menjadi variabel terbesar dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Secara keseluruhan disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut menyumbang 47,4% pada kepuasan kerja karyawan, sedangkan 53,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian ada keterkaitan yang erat antara kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular dengan gaji, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

**Kata Kunci: Gaji, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

*PT Telekomunikasi Selular is a telecommunications service provider with various service channels that are easily accessible to the public through the MyTelkomsel application, Telkomsel Virtual Assistant, 24-hour Call Center services, and GraPARI throughout Indonesia. The aim of this study is to determine the impact of salary, leadership, and work environment on employee satisfaction at PT Telekomunikasi Selular. This study was conducted from December 2020 to May 2021. The population in this study were employees at the Branch Central Medan Division. The samples are 53 employees and determined by using the Slovin technique. The sources of data were respondents who were collected through the questionnaire. This quantitative study applied SPSS version 25 for multiple linear regression analysis models. The results showed that salary, leadership, and work environment simultaneously has a positive and significant impact on employees satisfaction of PT Telekomunikasi Selular with a value of  $F_{count}$  of 14.740, while  $F_{table}$  was 2.79, with a significance value of 0.000. In addition, partially each variable has a positive and significant effect on job satisfaction, where the biggest effect is found on work environment variable with a regression of 0.045,  $t_{count}$  of 3.227, and a significance of 0.02; the second is the leadership variable with a regression of 0.0284,  $t_{count}$  of 2.206, and a significance of 0.32; and the last variable is salary with regression of 0.272,  $t_{count}$  of 2.687, and a significance of 0.10. Thus, the work environment is the biggest variable in influencing employee job satisfaction. Overall, it is concluded that these three variables contribute 47.4% to employee job satisfaction, while the other 53.6% are influenced by other factors that are excluded from this model. Thus there is a close relationship between of salary, leadership and work environment on job satisfaction of PT Telekomunikasi Selular, both partially and simultaneously.*

**Keywords: Salary, Leadership, Work Environment, Job, Employee Satisfaction**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim.*

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1). Adapun judul yang telah diajukan adalah **”Pengaruh Gaji, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular”**.

Penulis menyadari bahwa dari pengerjaan proposal hingga skripsi ini tidak akan dapat selesai tanpa ada bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Onny Medaline, S.H, M.Kn., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Ramadhan Harahap, S.E., S.Psi. M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Dr. Desi Astuti, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar memberikan masukan yang berharga serta bimbingan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Noni Ardian, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar memberikan pengarahan dan bimbingan teknis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama masa perkuliahan.
7. Kepada seluruh karyawan PT Telekomunikasi Selular, bagian TDC (Sales & Distributor) Telkomsel yang telah memberikan bantuannya dan data yang diperlukan selama penyusunan skripsi ini.
8. Terimakasih saya ucapkan kepada kedua orang tua saya yang sampai pada saat ini masih ikut serta membimbing dan mensupport saya untuk menjadi manusia yang lebih baik lagi dan berguna bagi agama, keluarga, serta lingkungan saya.  
Atas dukungan semua pihak tersebut di atas, penulis berharap semoga skripsi ini pada akhirnya bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Medan, Juni 2021  
Penulis

ZUL TRIANDA  
NPM. 1925310635

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah dan Perumusan Masalah .....	7
1. Batasan Masalah .....	7
2. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1. Tujuan Penelitian.....	8
2. Manfaat Penelitian.....	9
E. Keaslian Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	11
1. Kepuasan Kerja .....	11
2. Gaji .....	16
3. Kepemimpinan .....	20
4. Lingkungan Kerja.....	26
B. Penelitian Sebelumnya .....	30
C. Kerangka Konseptual .....	34
1. Hubungan Gaji Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	34
2. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	35
3. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	35
4. Hubungan Gaji, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	36
D. Hipotesis .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
1. Lokasi Penelitian .....	39
2. Waktu Penelitian .....	39

C. Populasi dan Sampel .....	40
1. Populasi .....	40
2. Sampel .....	40
3. Jenis Data .....	41
4. Sumber Data .....	41
D. Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel .....	42
1. Variabel Penelitian .....	42
2. Definisi Operasional.....	42
E. Skala Pengukuran Variabel .....	44
F. Teknik Pengumpulan Data .....	45
1. Metode Kuesioner .....	45
2. Wawancara .....	45
3. Dokumentasi.....	45
G. Teknik Analisis Data .....	46
1. Uji Kualitas Data .....	46
2. Uji Asumsi Klasik .....	47
3. Uji Regresi Linear Berganda .....	49
4. Uji Hipotesis .....	50
5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
A. Hasil Penelitian .....	54
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	57
2. Frekuensi Karakteristik Responden .....	60
3. Frekuensi Jawaban Responden .....	62
4. Uji Kualitas Data .....	79
5. Uji Asumsi Klasik .....	85
6. Uji Regresi Linear Berganda .....	91
7. Uji Hipotesis .....	93
8. Uji Determinasi .....	97
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	98
1. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) .....	99
2. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Y).....	101
3. Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) .....	103
4. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).....	105
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>109</b>
A. Simpulan .....	109
B. Saran .....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	<i>Survey</i> Awal Pandangan Karyawan Terhadap Gaji .....	4
Tabel 1.2	<i>Survey</i> Awal Pandangan Karyawan Terhadap Kepemimpinan ....	4
Tabel 1.3	<i>Survey</i> Awal Pandangan Karyawan Terhadap Lingkungan Kerja.	5
Tabel 1.4	<i>Survey</i> Awal Kepuasan Kerja .....	6
Tabel 2.1	<i>Mapping</i> Penelitian Sebelumnya .....	30
Tabel 3.1	Skedul Tahapan Kegiatan Penelitian .....	39
Tabel 3.2	Operasional Variabel .....	42
Tabel 3.3	Instrumen Skala <i>Likert</i> .....	44
Tabel 3.4	Interpretasi Koefisien Korelasi .....	53
Tabel 4.1	Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.2	Karakteristik Usia Responden .....	60
Tabel 4.3	Karakteristik Status Responden .....	61
Tabel 4.4	Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden .....	61
Tabel 4.5	Karakteristik Masa Bekerja Responden .....	62
Tabel 4.6	Bobot Pertanyaan Kuesioner .....	62
Tabel 4.7	Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden .....	63
Tabel 4.8	Karyawan menerima nominal gaji yang sebanding dengan tugas dan tanggungjawabnya. ....	63
Tabel 4.9	Karyawan menerima Gaji Pokok yang nominalnya $\geq$ UMR.....	64
Tabel 4.10	Karyawan mendapat jumlah bonus dan insentif sesuai dengan ketentuan. ....	64
Tabel 4.11	Karyawan menerima gaji dan bonus/insentif sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. ....	65
Tabel 4.12	Karyawan Saya menerima Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahun dengan nominal yang memuaskan. ....	66
Tabel 4.13	Karyawan mendapat kenaikan gaji dari waktu sebelumnya.....	66
Tabel 4.14	Karyawan tidak pernah mendapat pemotongan gaji tanpa ada keterangan yang jelas dan mendapat persetujuan dari karyawan.....	67
Tabel 4.15	Pimpinan secara berkala memberi petunjuk yang jelas tentang pekerjaan, ruang lingkup, dan peralatan pendukung untuk menyelesaikan pekerjaan. ....	68
Tabel 4.16	Pimpinan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan cara terbaik melakukan pekerjaan. ....	68
Tabel 4.17	Pimpinan menghargai saran dan cara karyawan, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. ....	69
Tabel 4.18	Pimpinan mempertimbangkan saran-saran dari karyawan sewaktu mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawan.....	69
Tabel 4.19	Pimpinan menanyakan keadaan karyawan apabila tidak masuk kerja, sakit atau menunjukkan kinerja yang menurun. ....	70
Tabel 4.20	Pimpinan memberitahu adanya kesempatan promosi apabila karyawan berprestasi.....	70

Tabel 4.21	Pimpinan bersosialisasi dengan karyawan dalam berbagai acara yang diselenggarakan oleh perusahaan .....	71
Tabel 4.22	Karyawan memiliki area kerja yang nyaman, dan benda-benda tertata dengan baik, rapi, mudah dijangkau dan bersih.....	72
Tabel 4.23	Karyawan memiliki peralatan dan pendukung kerja yang beroperasi dengan baik .....	72
Tabel 4.24	Karyawan mendapat pencahayaan yang cukup di gedung maupun ruang kerja .....	73
Tabel 4.25	Karyawan dapat dapat berkonsentrasi dengan baik karena tingkat kebisingan yang masih dapat ditoleransi. ....	73
Tabel 4.26	Karyawan merasa suhu yang nyaman dan udara di ruangan tidak berbau karena sirkulasi udara dikontrol dengan baik .....	74
Tabel 4.27	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam satu ruangan .....	74
Tabel 4.28	Karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dalam perusahaan ini. ....	75
Tabel 4.29	Karyawan merasa puas karena gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan (dan keluarga). ....	75
Tabel 4.30	Karyawan merasa sehat karena kebersihan, kualitas udara dan pencahayaan yang baik dan mendukung aktivitas karyawan. ....	76
Tabel 4.31	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena ketersediaan fasilitas yang dibutuhkan .....	76
Tabel 4.32	Karyawan merasa puas karena atasan menghargai upaya karyawan dalam melakukan pekerjaan sebaik-baiknya .....	77
Tabel 4.33	Karyawan merasa puas menjadi bagian dari tim kerjanya sekarang .....	77
Tabel 4.34	Karyawan merasa perusahaan menghargai setiap orang dan memperlakukan karyawan dengan baik .....	78
Tabel 4.35	Karyawan bangga mendapat kesempatan bekerja di perusahaan sekarang dan ingin bekerja hingga beberapa tahun ke depan ....	78
Tabel 4.36	Validitas Butir Pernyataan Variabel Gaji ( $X_1$ ) .....	80
Tabel 4.37	Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	80
Tabel 4.38	Validitas Butir Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) ....	81
Tabel 4.39	Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) .....	81
Tabel 4.40	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaji ( $X_1$ ) .....	83
Tabel 4.41	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	83
Tabel 4.42	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) .....	84
Tabel 4.43	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) .....	84
Tabel 4.44	Normalitas Data Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	87
Tabel 4.45	Hasil Uji Multikolinieritas .....	88
Tabel 4.46	Hasil Heteroskedastisitas (Uji Glesjer) .....	90
Tabel 4.47	Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	92
Tabel 4.48	Hasil Uji t (Parsial) .....	94
Tabel 4.49	Hasil Uji F (Simultan) .....	96
Tabel 4.50	Hasil Uji Determinasi .....	97
Tabel 4.51	Ketentuan Hasil Uji Determinasi .....	98

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi Branch Central Medan .....	59
Gambar 4.2 Normal Plot .....	86
Gambar 4.3 Histogram .....	86
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Biodata .....	116
Lampiran 2 Kuesioner .....	117
Lampiran 3 Tabulasi Data .....	121
Lampiran 4 Hasil Pengujian SPSS .....	123

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pekerjaan merupakan bagian terpenting dari kehidupan hampir semua orang. Menurut situs *businessmanagementideas.com*, orang dewasa usia produktif mencurahkan hampir 70% dari waktu mereka untuk bekerja. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Jika tidak, pekerjaan menjadi sumber frustrasi, kemarahan, dan dalam beberapa kasus menyebabkan depresi. Selanjutnya, kepuasan yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya tercermin dari kebutuhan akan rasa puas dengan harapan bahwa pekerjaannya menarik, menantang dan memuaskan secara pribadi. Kepuasan kerja juga merupakan indikator pencapaian dalam pengembangan karir.

Ada banyak penelitian yang membahas tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) karena perusahaan berminat terhadap kesejahteraan karyawan. Secara umum diketahui bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih peduli dengan kualitas pekerjaan mereka, lebih berkomitmen pada organisasi, memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, dan lebih produktif.

Saat ini kondisi dunia usaha sangat kompetitif dan akibatnya ada banyak tekanan bagi setiap perusahaan untuk menjadi yang terbaik. Inilah salah satu alasan perusahaan menuntut hasil pekerjaan yang lebih baik dari setiap karyawan. Namun disisi lain, tuntutan tersebut menjadi salah satu sumber stres kerja bagi karyawan. Stres kerja dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan kesalahan dan kecelakaan di tempat kerja, mendorong ketidakhadiran, menurunkan

semangat kerja, meningkatkan konflik dengan orang lain dan menyebabkan masalah fisik dan emosional. Tingkat stres kerja yang tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Perusahaan, khususnya bagian manajemen sumber daya manusia perlu mempertahankan keseimbangan antara tuntutan produktivitas dan kesejahteraan sumberdaya manusia yaitu dengan mempelajari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kajian terhadap kepuasan kerja banyak menarik perhatian organisasi maupun akademisi. Beberapa ahli diantaranya Smith P.C., Kendall L.M., dan Hulin C.L., yang sejak tahun 1969 mengembangkan model *The Job Descriptive Index (JDI)* atau dikenal sebagai instrumen pengukuran kepuasan kerja berdasarkan 5 dimensi yaitu supervisi, rekan kerja, gaji, kesempatan promosi, dan pekerjaan itu sendiri (Inoyatova, 2021: 458).

Secara sederhana, kepuasan kerja diartikan sebagai persepsi karyawan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat pribadi dan merupakan keadaan emosional karyawan yang dapat berupa kepuasan atau ketidakpuasannya terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari faktor-faktor yang menunjang pekerjaan karyawan.

Hasibuan (2016:202) menyebutkan faktor-faktor yang menunjang kepuasan kerja karyawan ini mencakup kepuasan finansial, kepuasan fisik, dan kepuasan sosial. Faktor kepuasan akan finansial diperoleh karena terpenuhinya keinginan karyawan terhadap gaji yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhannya. Faktor kepuasan fisik berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Kepuasan fisik meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja

dan jam istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan yang mencakup suhu, penerangan, dan sirkulasi udara, kondisi kesehatan dan usia karyawan. Faktor kepuasan sosial berkaitan dengan interaksi sosial di tempat kerja, baik antara interaksi sesama karyawan, interaksi dengan pimpinan maupun interaksi karyawan dari bagian atau departemen yang berbeda. Jenis kepuasan kerja diperoleh dari rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

Selain itu, Suwatno dan Priansa (2014:291) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dapat dihasilkan dari interaksi karyawan dengan lingkungan kerjanya. Perasaan karyawan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Hal yang sama juga telah dikemukakan Mohammed dan Eleswed (2013:44) bahwa karyawan yang merasa puas akan lebih kreatif, fleksibel, inovatif dan loyal terhadap perusahaan.

Merujuk pada alasan di atas, kepuasan kerja merupakan topik yang selalu hangat dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan penting diidentifikasi dari waktu ke waktu oleh perusahaan. Hal ini menjadi salah satu alasan penulis untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Telekomunikasi Selular.

PT Telekomunikasi Selular adalah sebuah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dengan beragam *channel* pelayanan yang mudah dijangkau masyarakat melalui aplikasi MyTelkomsel, Asisten Virtual Telkomsel, layanan Call Center 24 jam, dan GraPARI di seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan ini juga memiliki pusat layanan (GraPARI) di Medan yang beralamat di Jl. Putri Hijau No.1 Medan. Berkaitan dengan latar belakang yang penulis kemukakan sebelumnya, penulis telah mengadakan *survey* awal untuk mengetahui apakah

topik kepuasan kerja relevan untuk diteliti di perusahaan ini. Tabel-tabel berikut memperlihatkan hasil *survey* awal sehubungan dengan persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja yang mencakup gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja di PT Telekomunikasi Selular.

Tabel 1.1 *Survey* Awal Pandangan Karyawan terhadap Gaji

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya merasa nominal gaji yang saya terima seimbang dengan tugas dan tanggungjawab dalam perusahaan.	3	50%	3	50%	6
2	Saya merasa kebijakan penggajian transparan dan adil	2	33%	4	67%	6

*Sumber: Hasil survey awal, diolah oleh Penulis, 2021*

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas hasil *survey* awal pandangan karyawan terhadap gaji menunjukkan bahwa hanya 3 dari 6 karyawan atau sebanyak 50% merasa puas dengan nominal gaji yang diterima saat ini. Selain itu hanya 2 dari 6 karyawan atau 33% yang merasa kebijakan penggajian transparan dan adil. Berdasarkan hasil *survey* ini, fenomena yang menjadi permasalahan adalah sebagian besar karyawan merasa kebijakan penggajian belum transparan dan adil, sehingga hal ini dapat berakibat langsung terhadap kepuasan individual karena sifatnya subjektif.

Tabel 1.2 *Survey* Awal Pandangan Karyawan terhadap Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan	4	67%	3	33%	6
2	Saya merasa atasan menganggap pendapat dan masukan dari karyawan penting dalam membuat keputusan	2	33%	4	67%	6
3	Saya mendapat pujian dari atasan atas hasil kerja dan upaya saya.	3	50%	3	50%	6

*Sumber: Hasil survey awal, diolah oleh Penulis, 2021*

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa pandangan karyawan terhadap kepemimpinan memperlihatkan sebagian besar responden (67%) memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Selain itu, setengah dari responden (50%) mendapat pujian dari atasan atas hasil kerja dan upaya yang baik dalam melakukan pekerjaan, namun di sisi lain hanya 33% yang merasa bahwa pendapat karyawan dipertimbangkan oleh atasan sewaktu membuat keputusan. Fenomena yang terlihat dari hasil *survey* awal ini menunjukkan bahwa atasan kurang mempertimbangkan masukan dan pendapat dari karyawan sebagai dasar untuk mengambil keputusan.

Tabel 1.3 *Survey* Awal Pandangan Karyawan terhadap Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya dapat dengan mudah berkonsentrasi sewaktu melakukan pekerjaan.	2	33%	4	67%	6
2	Saya selalu dapat menggunakan fasilitas dan peralatan kerja setiap saat dan berfungsi dengan baik	5	83%	1	17%	6
3	Saya punya rekan kerja yang mudah diajak bekerjasama.	4	67%	2	33%	6

Sumber: Hasil *survey* awal, diolah oleh Penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, hasil *survey* awal atas pandangan karyawan terhadap lingkungan kerja memperlihatkan bahwa sebagian besar responden awal (83%) merasa puas terhadap ketersediaan peralatan kerja yang dapat berfungsi dengan baik. Selain itu juga 67% responden awal berpendapat bahwa mereka memiliki rekan kerja yang mudah diajak bekerjasama dalam bekerja. Yang menjadi permasalahan adalah 33% responden mengatakan sulit berkonsentrasi dalam bekerja. Penyebab dari fenomena ini akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel 1.4 *Survey Awal Pandangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja*

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya merasa puas dengan kondisi pekerjaan saya selama ini.	3	50%	3	60%	6
2	Saya merasa imbalan yang saya terima sesuai dengan kontribusi saya bagi perusahaan.	3	50%	3	50%	6
3	Saya merasa pimpinan benar-benar mempertimbangkan hasil kerja setiap karyawan	4	67%	2	33%	6
4	Saya merasa ingin tetap bekerja disini dalam 5 tahun ke depan.	3	50%	3	50%	6

*Sumber: Hasil survey awal, diolah oleh Penulis, 2021*

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas, hasil *survey* awal pandangan karyawan terhadap kepuasan kerja memperlihatkan bahwa rata-rata kepuasan kerja yang tergolong sedang. Misalnya, hanya 50% persen dari responden awal yang mengatakan merasa puas dengan kondisi kerja saat ini. Faktor yang berkontribusi pada hal itu terlihat dari tingkat kepuasan sedang terhadap kondisi pekerjaan dan gaji. Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan juga masih tergolong sedang, hanya 67% karyawan mengatakan bahwa atasan mempertimbangkan pendapat dan hasil kerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja juga terlihat dari pendapat karyawan sehubungan dengan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut hingga 5 tahun mendatang.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa karyawan yang puas terhadap lingkungan kerja membuat mereka optimis, kreatif, bahagia, dan mendapat dukungan sewaktu bekerja. Berdasarkan fenomena yang dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan analisis lebih lanjut tentang pengaruh gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular. Sesuai dengan hal ini, judul penelitian ini

adalah **“Pengaruh Gaji, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Selular”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas masalah-masalah yang telah diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Karyawan merasa sistem penggajian belum sepenuhnya transparan dan adil.
2. Karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan.
3. Karyawan merasa sulit berkonsentrasi di ruang kerja
4. Karyawan kurang puas dengan pekerjaan saat ini dan masih berpikir untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

## **C. Batasan dan Perumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi di atas, penulis menetapkan batasan masalah agar berfokus pada pokok permasalahan yang dikemukakan yaitu masalah gaji, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Pada variabel gaji, masalah dibatasi pada aspek-aspek yang berkontribusi terhadap kepuasan gaji. Pada variabel kepemimpinan, pembahasan dibatasi pada kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan. Pada variabel lingkungan kerja, pembahasan dibatasi pada aspek-aspek yang berkontribusi pada keberhasilan karyawan melakukan pekerjaan akibat lingkungan kerja yang mendukung. Akhirnya kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular akan dibahas

berdasarkan indikator kepuasan kerja dan dikaitkan pada ketiga variabel gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas maka rumusan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaji secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?
- b. Apakah kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?
- c. Apakah lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?
- d. Apakah gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui gaji secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.

- c. Untuk menganalisis dan mengetahui lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
- d. Untuk menganalisis dan mengetahui gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.

## **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, dapat dijadikan sebagai sumber referensi tambahan dan bahan pertimbangan sewaktu melakukan evaluasi berkala terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
- b. Bagi penulis, penelitian ini merupakan kesempatan untuk mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia khususnya dalam mengukur kepuasan kerja. Kegiatan penelitian yang mencakup pengamatan fenomena, pengumpulan data, analisis data dan penarikan kesimpulan merupakan proses yang akan menambah wawasan penulis tentang topik kepuasan kerja karyawan.
- c. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan sehubungan dengan topik kepuasan kerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## **E. Keaslian Peneliti**

Penelitian tentang kepuasan kerja dengan ruang lingkup variabel yang sama telah dilakukan Indrawan dan Dewi (2014:1767). Penelitian tersebut menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cargo Asas International, Denpasar, sedangkan penelitian ini berjudul pengaruh gaji, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular. Perbedaan lebih lanjut dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

### **1. Variabel Penelitian:**

Salah satu dari penelitian terdahulu adalah variabel kompensasi yang mencakup keseluruhan bentuk imbalan yang diterima karyawan, sedangkan dalam penelitian ini adalah variabel gaji yaitu imbalan yang diterima karyawan dalam bentuk uang.

### **2. Jumlah Observasi (Sampel)**

Penelitian terdahulu menggunakan 37 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan sampel 53 responden.

### **3. Waktu Penelitian**

Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2014 sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2021.

### **4. Lokasi Penelitian dan Jenis Perusahaan**

Penelitian terdahulu dilakukan di Denpasar, yaitu di PT Cargo Asas International yang bergerak dalam bidang logistik dan distribusi, sedangkan penelitian ini dilakukan di Medan pada PT Telekomunikasi Selular yang bergerak dalam bidang layanan teknologi komunikasi dan aplikasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan derajat perasaan puas seseorang atas sehubungan dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa besar suatu pekerjaan memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Semakin positif seseorang terhadap suatu pekerjaan, semakin menyenangkan pekerjaan tersebut bagi dirinya dan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2016:202) kepuasan kerja diartikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dan juga mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan. Senada dengan hal tersebut kepuasan kerja menurut Umar (2013:38) adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya

Kasmir (2014:75) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya yang mencakup pandangan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Dengan kata lain kepuasan kerja mencakup perasaan suka dan tidak suka,

atau perasaan puas dan tidak puas. Priansa (2014:291) berpendapat bahwa perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dapat terlihat dari hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental yang dapat diketahui dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Robbins (2015:170) menambahkan bahwa sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya juga timbul dengan membandingkan seberapa banyak *reward* yang diterima seseorang dengan seberapa banyak yang diharapkan untuk diterima. Terdapat indikator kepuasan maupun ketidakpuasan kerja yang ditunjukkan karyawan melalui berbagai respon (Rosidah & Sulistiyani dalam Syaharuddin, 2016:62)

Oleh karena itu, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, maka hal ini menjadi topik yang perlu untuk dikaji karena berhubungan dengan cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempatnya bekerja.

#### **b. Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan topik kajian yang banyak diminati dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dewasa ini hampir semua bidang pekerjaan perlu memperhatikan kesejahteraan pekerja sebagai aktor dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan Sunarta (2019:64) bahwa organisasi atau perusahaan juga mengalami dinamika sosial yang kadang kala tidak dapat memuaskan keinginan semua anggotanya. Semakin banyak elemen organisasi yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan, maka akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi, demikian juga dengan jumlah individu yang seyogianya merasa puas dengan perusahaan.

Sunarta (2019:73) mengemukakan pentingnya mengetahui kepuasan kerja karyawan. Beberapa alasan diantaranya adalah:

- 1) Karyawan yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya.
- 2) Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal individu.
- 3) Kepuasan kerja sebagai salah satu upaya untuk memahami kebutuhan, keinginan dan harapan karyawan, sebagai umpan balik dari karyawan memahami tujuan bersama antara dirinya dengan organisasi.
- 4) Kepuasan kerja menjadi dasar perusahaan untuk menunaikan semua kewajiban organisasi yang merupakan hak-hak yang harus diterima karyawan.

Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa pengetahuan akan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi bahan pertimbangan utama bagi organisasi untuk memberikan manfaat timbal-balik antara karyawan dan perusahaan.

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

Berbagai ahli mengemukakan pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Keseluruhan faktor-faktor tersebut dibagi ke dalam faktor pekerjaan itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar pekerjaan. Menurut Hasibuan (2016:55) indikator dalam menilai kepuasan kerja terdiri dari:

1) Faktor Kepuasan Finansial

Kepuasan akan finansial diperoleh karena terpenuhinya keinginan karyawan terhadap gaji yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Kepuasan finansial meliputi; sistem penggajian, besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.

2) Faktor Kepuasan Fisik

Kepuasan fisik berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Kepuasan fisik meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan jam istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan yang mencakup suhu, penerangan, dan sirkulasi udara, kondisi kesehatan dan usia karyawan.

3) Faktor Kepuasan Sosial

Kepuasan sosial berkaitan dengan interaksi sosial di tempat kerja, baik antara interaksi sesama karyawan, interaksi dengan atasannya maupun interaksi karyawan dari bagian atau departemen yang berbeda. Jenis kepuasan kerja diperoleh dari rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

Sejalan dengan indikator di atas, Umar (2013:40) mengemukakan empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor psikologis yang mencakup kejiwaan dan ketentraman karyawan terhadap pekerjaannya;
- 2) Faktor sosial yang mencakup interaksi karyawan dengan rekan kerja dan pimpinan;

- 3) Faktor fisik yang berhubungan dengan lingkungan kerja; dan
- 4) Faktor finansial yang berhubungan dengan reward dan jaminan sosial yang diterima oleh karyawan.

Di atas telah dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Berikut ini merupakan respon karyawan yang menunjukkan ketidakpuasan kerja.

#### **d. Respon Ketidakpuasan Kerja**

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara. Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual karyawan secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang. Robbins (2015:205), mengemukakan respon yang timbul akibat ketidakpuasan kerja, yaitu:

- 1) Meninggalkan perusahaan (*Exit*)

Ketidakpuasan kerja tampak melalui tindakan mencari posisi baru atau meninggalkan perusahaan dengan cara atau mengundurkan diri dan mencari pekerjaan yang lebih baik.

- 2) Menyatakan ketidakpuasan (*Voice*)

Ketidakpuasan diperlihatkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3) Menunjukkan loyalitas (*Loyalty*)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimis dengan menunggu kondisi membaik, termasuk dengan menghadapi kritik eksternal dan menunjukkan bahwa organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4) Membangkang (*Neglect*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usah, dan meningkatkan tingkat kesalahan di dalam pekerjaan.

Teori-teori di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, dan tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan harapan karyawan atas pekerjaannya.

## **2. Gaji**

Gaji merupakan uang atau imbalan yang diberikan perusahaan atau pemberi kerja kepada karyawan. Dalam hal kepuasan kerja, gaji memainkan dua peranan penting yaitu sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan individual dan sebagai simbol pencapaian dan pengakuan. Karyawan sering memandang bahwa gaji merupakan cerminan dari perhatian manajemen terhadap mereka. Pemberian imbalan seperti gaji perlu mendapat perhatian yang khusus, di mana hal ini menyangkut kedua belah pihak, yaitu pihak perusahaan dan karyawan.

### **a. Definisi Gaji dan Kepuasan Gaji**

Mulyadi (2015:125) mengartikan gaji sebagai pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Mangkunegara (2016:85) berpendapat bahwa gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Semakin baik pemberian gaji yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak pada semakin baiknya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, selain itu pemberian gaji yang baik juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Heneman dalam Putra dan Surya (2016:4293), kepuasan gaji merupakan tingkat persepsi dan perasaan seseorang secara positif atau negatif terhadap gaji yang mereka dapatkan dan dapat mempengaruhi orang tersebut dalam menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2016:85) menambahkan bahwa kebijakan mengenai gaji ini harus dapat diterima oleh kedua belah pihak tersebut. Bagi perusahaan kebijakan tersebut merupakan suatu pengeluaran atau biaya, sedangkan bagi karyawan kebijakan tersebut memungkinkan terpenuhinya kepuasan.

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa gaji sebagai bentuk balas jasa yang sifatnya tetap yang diberikan oleh perusahaan didasarkan kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan hal itu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

## **b. Prinsip dan Tujuan Penggajian**

Menurut Mangkunegara (2016:86) prinsip-prinsip penggajian adalah prosedur yang disetujui bersama tentang pemberian dan penerimaan gaji.

Prinsip tersebut mencakup:

- 1) Tingkat bayaran yang diterima karyawan yaitu tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawannya.
- 2) Struktur pembayaran, yaitu berkaitan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
- 3) Penentuan bayaran individu, yaitu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan.

Selain prinsip-prinsip penggajian yang menghasilkan rasa keadilan oleh karyawan, terdapat manfaat lain yang dapat dirasakan oleh karyawan dan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017:175) penggajian menghasilkan hal-hal berikut:

- 1) Ikatan kerja sama dengan pemberian gaji, terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja. Dengan adanya gaji atau balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- 3) Pengadaan efektif. Jika program gaji ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

### c. Indikator Kepuasan akan Gaji

Kepuasan gaji diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan, apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Menurut Heneman dalam Putra dan Surya (2016:4293), kepuasan gaji terdiri atas empat sub-dimensi: tingkat gaji, kompensasi kenaikan gaji, dan struktur atau pengelolaan gaji. Indikator kepuasan gaji dijabarkan sebagai berikut

- 1) Tingkat gaji (*pay level*), yaitu seberapa besar keadilan dalam penerimaan upah karyawan
- 2) Kompensasi (*benefits*) yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima oleh karyawan.
- 3) Kenaikan gaji (*pay raise*), yaitu seberapa besar kenaikan upah yang sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Struktur dan administrasi penggajian (*Pay structure and administration*) yaitu bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat kedudukannya dalam suatu perusahaan

Stringer *et.al* (2011:173) menemukan hubungan yang erat antara kepuasan gaji (*pay satisfaction*) dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu penggajian perlu mendapat perhatian dari organisasi. Sejalan dengan hal ini, Sunyoto (2012:142) berpendapat bahwa dalam penggajian ada hal-hal yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Keadilan internal, para karyawan yang melaksanakan tugas tugas yang sejenis, dalam faktor-faktor kritikalnya relatif sama, memperoleh imbalan yang sama pula, inilah yang dinamakan “keadilan internal”.
- 2) Keadilan eksternal, para karyawan dalam satu organisasi menerima imbalan yang sama dengan para karyawan lain dalam organisasi lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam satu wilayah kerja yang sama, sehingga disebut dengan “keadilan eksternal”.
- 3) Bonus atau penghargaan, para karyawan yang berprestasi atau yang menjalankan tugas di luar tanggung jawabnya akan mendapatkan bonus dan penghargaan secara konsisten

### **3. Kepemimpinan**

Iklim organisasi yang sehat dan kondusif akan membuat orang dapat bekerja dan lebih betah dalam bekerja. Iklim organisasi yang sehat dapat tercipta karena peran kepemimpinan. Kepemimpinan mencerminkan kombinasi karakter atau kepribadian seseorang yang mendorongnya untuk menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan.

#### **a. Definisi Kepemimpinan**

Menurut Griffin dalam Yuliana (2017:102) kepemimpinan merupakan proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Kartono (2014:55) mengemukakan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Edison, dkk. (2018:62) kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain

atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Selain itu kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Suwatno & Priansa, 2018:48).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk mempengaruhi individu-individu maupun yang ada dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Persyaratan dan Karakteristik Kepemimpinan**

Kartono (2014:36) mengemukakan persyaratan kepemimpinan selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

- 1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- 3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Pemimpin memiliki tugas untuk mengarahkan orang-orang agar bersedia melakukan suatu pekerjaan. Menurut Rodger dalam Mulyadi (2015:158),

karakteristik pemimpin yang mampu menggerakkan orang-orang adalah sebagai berikut:

1) Kelancaran berbicara.

Pemimpin tidak hanya memiliki perbendaharaan kata yang luas tetapi memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.

2) Kemampuan untuk memecahkan masalah

Kemampuan ini membuat seorang pemimpin menjadi efektif, yaitu mampu memecahkan masalah dan membantu dalam pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi.

3) Kesadaran akan kebutuhan

Pemimpin yang efektif, mengerti akan kebutuhan dari bawahannya baik dinyatakan atau tidak, dan mengetahui bagaimana dapat memuaskan.

4) Keluwesan

Pemimpin mampu menyesuaikan organisasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan tanpa meresahkan karyawannya.

5) Kesiediaan menerima tanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

6) Kecerdasan

Pemimpin yang efektif tidaklah harus jenius tetapi mampu membawa kesejahteraan setiap karyawan.

7) Kesadaran diri dan lingkungan

Tidak merasa pandai sendiri, tetapi memandang orang lain itu sama serta memperdulikan lingkungan sekitar.

#### 8) Keterampilan sosial

Tidak merendahkan anggota kelompok dihadapan kelompok lain, karena pemimpin harus bijaksana serta mampu menghargai setiap anggota kelompok.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus memiliki otoritas, kewibawaan, kemampuan dalam berbicara, memecahkan masalah dan menyadari kebutuhan bawahan, luwes, sadar diri dan lingkungan dan memiliki keterampilan sosial.

#### **c. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Mulyadi (2015:150), gaya kepemimpinan merupakan cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Zainal dkk., (2017:42) bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Mulyadi (2015:150), mengemukakan tiga macam gaya kepemimpinan yaitu:

##### 1) Gaya kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, karyawan berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi kelompok, pemimpin menghargai pendapat setiap anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

3) Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez faire*)

Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan, sehingga pimpinan hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan bergantung pada situasi yang ada, karena pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan dan membedakan gaya kepemimpinan di situasi tertentu secara benar dalam pengendaliannya.

**d. Pendekatan Perilaku dan Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Herbert dalam Muis, dkk (2018:2139) pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan ditujukan pada dua aspek perilaku kepemimpinan yang mencakup fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan.

Aspek fungsi-fungsi kepemimpinan bertujuan agar kelompok berjalan dengan efektif, dimana pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama yaitu *task-related* menyangkut pemberian saran

penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar.

Aspek gaya kepemimpinan berkaitan dengan hubungan pemimpin dengan bawahan. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu yang berorientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi karyawan (*employee oriented*). Pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Pimpinan yang *task oriented* lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawannya. Sedangkan pimpinan yang *employee* lebih cenderung memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Pimpinan tipe ini mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Griffin dalam Yuliana (2017:102) mengemukakan indikator pemimpin berdasarkan orientasi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin berorientasi tugas atau pekerjaan memberikan perhatian yang besar pada pekerjaan, prosedur kerja, penggunaan sumber daya agar efisien, dan penyelenggaraan operasional yang teratur. Indikator pemimpin berorientasi tugas adalah sebagai berikut:
  - a) Membimbing bawahan
  - b) Mengutamakan tercapainya tujuan
  - c) Menggunakan prosedur kerja yang jelas
  - d) Mengutamakan batas waktu penyelesaian tugas
  - e) Menyelesaikan masalah yang mendesak

- 2) Pemimpin berorientasi pada hubungan/karyawan memberikan perhatian besar pada karyawan dengan meningkatkan kerjasama, kepuasan kerja dan membangun identifikasi dengan organisasi. Indikator pemimpin berorientasi karyawan adalah sebagai berikut:
- a) Membangun tim kerja yang padu
  - b) Menghargai pendapat/ide karyawan
  - c) Melibatkan peran serta karyawan dalam pembuatan keputusan
  - d) Peduli pada kesejahteraan karyawan
  - e) Memberikan kesempatan pengembangan karir
  - f) Tidak bertindak sewenang-wenang
  - g) Bersosialisasi dengan karyawan

Berdasarkan indikator perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan sikap pemimpin dalam menjalankan wewenang dan mengarahkan karyawan. Hal ini berpengaruh besar terhadap persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan tempatnya bekerja.

#### **4. Lingkungan Kerja**

##### **a. Definisi Lingkungan Kerja**

Secara umum lingkungan kerja dapat diartikan sebagai tempat dimana pekerja melakukan aktivitas pekerjaan. Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan mendukung terlaksananya suatu pekerjaan. Karena lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, hal itu juga berpengaruh terhadap persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2013:118), lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Lingkungan kerja mencakup tempat bekerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut, sehingga gairah kerja karyawan akan meningkat.

Hal ini senada dengan pendapat Sedarmayanti (2011:25), yang mengemukakan bahwa jika lingkungan kerja baik atau, karyawan dapat menjalankan aktivitas dengan optimal, sehat, aman, nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja bisa dilihat dari dalam jangka waktu yang lama lebih jauh dari lingkungan-lingkungan kerja yang baik bisa menuntun tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung didapatkannya rancangan sistem kerja yang efisien.

Chandrasekar dalam Raziqa dan Maulabakhsha (2015:720) mengemukakan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar menjadi lebih produktif guna meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Selain itu lingkungan kerja dapat mendukung interaksi dan hubungan antar karyawan yang memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas.

**b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

**1) Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

**2) Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun sesama rekan kerja.

**c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2011:26) mengemukakan faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik dan non fisik berikut ini:

**1) Faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik**

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor ini termasuk lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya, dan lingkungan kerja perantara atau yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2) Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan antar bawahan.

**d. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:27) adalah sebagai berikut:

1) Penerangan/pencahayaan di tempat kerja

Dalam hal ini penerangan yang baik dalam bekerja dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan, jika penerangan tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja karyawan.

2) Suhu udara

Ada tiga hal yang menjadi pokok perhatian mengenai suhu udara, yaitu kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap aktivitas dan konsentrasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

3) Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi siapa pun tidak senang mendengar suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

4) Penggunaan warna

Warna ruangan berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan, karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan karyawan.

5) Jam kerja dan istirahat

Jam kerja adalah waktu yang diberikan lembaga kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan waktu istirahat adalah waktu yang diberikan lembaga kepada karyawan untuk beristirahat, bersantai, ataupun rehat sejenak dari segala urusan pekerjaan.

6) Keamanan Kerja

Keamanan diri karyawan sering ditafsirkan sebagai keselamatan kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan berbahaya, hendaknya karyawan menggunakan pelindung yang sesuai standar yang dapat memperkecil resiko kecelakaan di tempat kerja.

7) Hubungan dengan Atasan

Seorang atasan harus dapat menciptakan hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan agar dapat menumbuhkan sikap kepercayaan diri bagi karyawan. Seorang atasan yang baik seyogianya dapat menempatkan diri di lingkungan kerja agar tidak tercipta jarak untuk berkomunikasi dengan bawahannya.

## **B. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian tentang kepuasan kerja banyak dilakukan oleh kalangan akademisi maupun praktisi untuk mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi terhadap

kepuasan kerja. Kehidupan bisnis maupun organisasi tidak hanya terpusat pada pelanggan namun juga karyawan sebagai sumber daya manusia yang menopang jalannya aktivitas organisasi. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1 *Mapping* Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nelly dkk. (2020)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informasi Kepulauan Mentawai)	Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Analisis Jalur (Path Analysis)	1) Terdapat pengaruh signifikan dan positif Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja.
2.	Hendro Tamali, Adi Munasip (2019)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Kompensasi Kepemimpinan Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	1) Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) Secara parsial variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Secara simultan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3.	Agung Gunawan & Aini Kusniawati (2019)	Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas	Gaji; Hubungan antar rekan kerja; Mutu supervisi; Karakteristik pekerjaan; Peluang untuk berkembang;/ Promosi	Kepuasan Kerja	Analisis triangulasi	Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah 1) Faktor gaji/ kesejahteraan 2) Faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja 3) Faktor mutu supervisi 4) Faktor karakteristik pekerjaan 5) Faktor Peluang untuk berkembang/Promosi
4.	Dewi Suryani Harahap & Hazmanan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Kepemimpinan Kompensasi	Kepuasan kerja	Analisis jalur (Path Analysis) dengan SPSS	1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3) Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. 4) Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 5) Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.
5.	Rachel Dyah Wiastuti & Jenny Chandra (2019)	Analisis Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Cinnamon di Hotel Mandarin Oriental Jakarta.	Kompensasi dan dukungan, Lingkungan dan Peluang karir, Evaluasi dan tanggung jawab, Otonom, Komunikasi Konten pekerjaan.	Kepuasan Kerja	Uji Analisis faktor dilakukan dengan SPSS	1) Faktor utama yang menentukan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah evaluasi sebagai pengambilan keputusan dan lingkungan kantor yang nyaman.
6	Abdolshah et.al. (2018)	<i>Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees (The case study: Asgariyeh and MehrIran Banks in Qazvin and Alborz, Iran)</i>	<i>Working condition Salary Co-worker Training Promotion</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>SPSS software</i>	<i>1) Coworker, promotion, and compensation variables are respectively in the first, second, and third place influencing job satisfaction.</i>
7.	Nova Syafrina (2018)	Faktor-Faktor Yang	Faktor Karyawan	Kepuasan Karyawan	Uji reliabilitas,	1) Faktor karyawan dan faktor pekerjaan

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Aspacindo Kedaton Motor Kandis Kabupaten Siak	Faktor Pekerjaan		regresi linear berganda, uji koefisien determinasi.	berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja 2) Faktor pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
8.	Suprpta M., Sintaasih D.K., Riana G. (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja Dankinerjakaryawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Kepemimpinan	Kepuasan kerja	Analisis <i>Partial Least Square</i> .	1) Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.
9.	Md.Anhar Sharif Mollah (2015)	<i>A Critical Analysis of Employee Job Satisfaction: A Case Study of Apple UK.</i>	<i>Personal characteristic Job characteristic</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Semi-structured and unstructured methods use for take the interview and data collection.</i>	1) <i>Employee's satisfaction related with the financial support like: get bonus and intensive, pension after retired, get safety from the company, etc.</i> 2) <i>Environmental issues are also the factors of employee's jobsatisfaction.</i>
10	Rukh L, Choudhary MA, Abbasi SA. (2015)	<i>Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan.</i>	<i>1. Non-wage factor: Work environment Supervision Job security 2. Wage factor (Pay)</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Descriptive statistical, Multiple regression with (SPSS) version 16.0.</i>	1) <i>Non-wage based factors such as recognition, task itself, work environment, supervision and job security influence job satisfaction than wage paid to the employees in the construction sector.</i>
11	Tjandra & Setiawati (2014)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan <i>Food and Beverage "X"</i> Hotel Surabaya	Lingkungan Kerja; Kepemimpinan; Motivasi	Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1) Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
12	Iqbal Amir Hakim (2014)	Analisa Kepuasan Kerja Karyawan PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja) di Jakarta Barat.	Promosi Keamanan Kerja Gaji Perusahaan dan	Kepuasan kerja	Metode analisis faktor dengan bantuan program SPSS.	1) Ada pengaruh yang positif dari sub variable pembentuk kepuasan kerja. 2) Tiga faktor yang paling

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			manajemen Pengawasan (Supervisi) Faktor Intrinsik Pekerjaan Kondisi Kerja Aspek Sosial Komunikasi Fasilitas			mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah Personal <i>Benefit</i> , <i>Interpesonal</i> <i>Benefit</i> dan <i>Environment</i> <i>Benefit</i> .
13	Dewa Cahyadi Indrawan & A.A. Sagung Kartika Dewi (2014).	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar.	Kompensasi, Kepemimpinan Lingkungan Kerja Fisik	Kepuasan Kerja	Regresi linier berganda	1) Kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik secara bersamaan mempengaruhi kepuasan kerja. 2) Secara parsial variabel kompensasi, kepemimpinan, serta lingkungan kerja berpengaruh positif bagi kepuasan kerja karyawan.
14	Herry Yadi, Nurliza, Maswadi (2013)	Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Pada PT. Riau Agrotama Plantation Kapuas Hulu Estate Kec. Silat Hilir Kab. Kapuas Hulu.	Gaji Tunjangan/ Jaminan Sosial Kondisi Kerja Hubungan Kerja Pengawasan	Kepuasan Kerja	Deskriptif	1) Kebutuhan akan prestasi; kerjasama; dan kekuasaan memiliki kriteria yang tinggi. Pentingnya kebutuhan akan prestasi, kerjasama dan kekuasaan di dalam suatu pekerjaan. 2) Faktor gaji; tunjangan/ jaminan sosial; kondisi kerja; hubungan kerja; dan pengawasan memiliki kriteria yang sedang terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Diolah peneliti, 2021

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dalam suatu permasalahan. Kerangka konseptual memperjelas keterkaitan antar variabel yang diteliti dalam suatu penelitian. Kerangka konseptual perlu dikemukakan di sini

karena terdapat lebih dari dua variabel terkait. Berikut ini dikemukakan hubungan dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat:

### **1. Hubungan Gaji ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )**

Gaji (*pay*) merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana dikemukakan Mulyadi (2016:125) gaji sebagai balas jasa finansial yang diterima karyawan untuk pekerjaan yang dilaksanakan merupakan motivator utama karyawan dalam bekerja. Akan tetapi, kebijakan mengenai gaji ini harus dapat diterima oleh kedua belah pihak. Bagi karyawan keadilan dalam hal gaji dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap pekerjaan. Di samping itu, Heneman dalam Putra dan Surya (2016:4293) mengemukakan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan, apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang mereka kerjakan.

### **2. Hubungan Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )**

Kepemimpinan (*leadership*) juga merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Perlakuan pemimpin atau atasan di tempat kerja berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Herbert dalam Muis, dkk (2018:2139) sehubungan dengan cara pemimpin memperlakukan bawahan, kepemimpinan digolongkan ke dalam dua aspek yaitu fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Berdasarkan indikator perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan sikap

pemimpin dalam menjalankan wewenang dan mengarahkan karyawan. Pemimpin atau atasan yang menerapkan kedua fungsi tersebut secara seimbang dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja bawahan.

### **3. Hubungan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )**

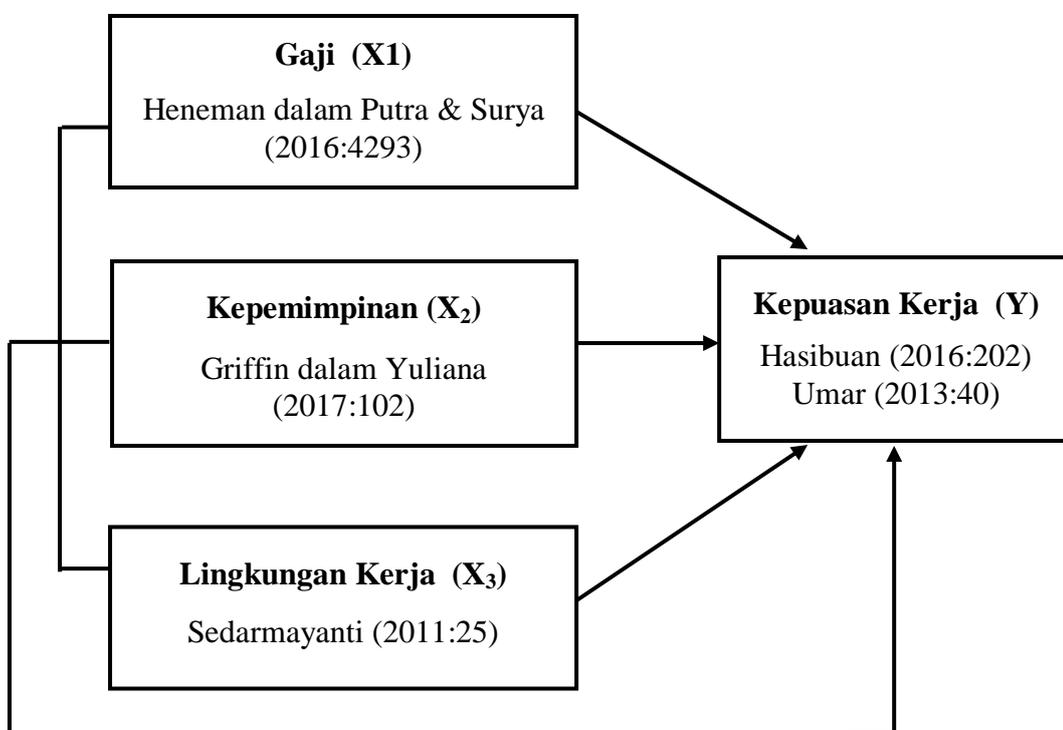
Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dikemukakan Sedarmayanti (2011:25), bahwa jika lingkungan kerja baik karyawan dapat menjalankan aktivitas dengan optimal, sehat, aman, nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja bisa dilihat dari dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang efisien membantu karyawan untuk mendapatkan setiap dukungan yang diperlukan dalam bekerja. Chandrasekar dalam Raziqa dan Maulabakhsha (2105:720) juga mengemukakan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk lebih produktif, mendukung interaksi dan hubungan antar karyawan yang memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan.

### **4. Hubungan Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )**

Kepuasan kerja merupakan gabungan dari berbagai faktor dalam pekerjaan yang diterima dan dialami oleh karyawan. Hoppock dalam Mashareen dkk (2016:10) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kombinasi dari aspek psikologis, fisiologis dan keadaan lingkungan yang mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian Indrawan dan Dewi (2014:1767) menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan

dan positif terhadap kepuasan kerja. Tamali dan Munasip (2019) juga mengkonfirmasi temuan bahwa secara parsial dan simultan kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan oleh teori Kasmir (2014:109).

Untuk memperjelas hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, berikut gambaran kerangka konseptual dalam bentuk bagan berikut ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual  
Sumber: Diolah Penulis, 2021

#### D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jawaban tersebut bersifat sementara karena didasarkan pada

teori yang relevan sampai dengan diuji berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan arti hipotesis di atas, penulis mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Gaji secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.
4. Gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

###### **a. Sejarah PT Telekomunikasi Selular**

PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) merupakan anak perusahaan PT Telkom sebagai operator telekomunikasi seluler pertama di Indonesia yang berbasis teknologi jaringan GSM Dual Band (900 & 1800), GPRS, WiFi, EDGE, 3G, HSDPA, HSPA, 4G di seluruh Indonesia. Selama 25 tahun, telkomsel melayani masyarakat Indonesia melalui akses telekomunikasi dan teknologi berbasis broadband terkini. Pada tahun 1995 Telkomsel untuk pertama kali meluncurkan layanan Pascabayar Halo.

Kemudian pada tahun 1997 kartu simPATI diluncurkan sebagai kartu Prabayar pertama di Asia, dan saat itu telah menjangkau 27 Provinsi di Indonesia. Pada tahun 2000, Telkomsel memperkenalkan layanan mobile banking. Dan dua tahun kemudian meluncurkan layanan WAP Web dan SMS secara online, Pada tahun 2004 memperkenalkan layanan Pascabayar kartu AS. Tidak lama kemudian PT Telekomunikasi Selular memperkenalkan layanan 3G di Indonesia. Tahun 2007 memperkenalkan Telkomsel Flash dan HSDPS dan layanan uang digital lewat ponsel pertama di Indonesia. Dua tahun kemudian Telkomsel meningkatkan layanan dengan *upgrade* jaringan menjadi HSPA dengan

akses data hingga 21 mbps. Tahun 2012 memperkenalkan layanan WIFI mobile.

Seiring perkembangan teknologi Telkomsel memperlengkapi masyarakat Indonesia menuju digitalisasi dengan meluncurkan kartu Prabayar Loop dan 4G LTE. Tidak sampai disitu, pada tahun 2017, Telkomsel mulai memperkenalkan layanan Fleetsight, layanan IOT dan mulai melakukan ujicoba teknologi 5G. Tahun 2018 meluncurkan layanan Maxtream yaitu layanan video on demand. Di tahun berikutnya mengembangkan teknologi T-cash menjadi LinkAja dan memperkenalkan by.U sebagai layanan Prabayar seluler digital pertama serta melakukan ujicoba 5G untuk segmen industri.

Sebagai perusahaan teknologi terdepan, PT Telekomunikasi Selular terus berinovasi menghadirkan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna teknologi. Untuk itu, Telkomsel telah banyak mendapat apresiasi di tingkat nasional ataupun internasional yang diperoleh dari keberhasilan mengembangkan ekosistem digital di Indonesia.

#### **b. Visi dan Misi PT Telekomunikasi Selular**

Visi dan misi PT Telekomunikasi Selular adalah sebagai berikut:

- 1) Visi : menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya.
- 2) Misi: memberikan layanan dan solusi digital mobile yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

**c. Tugas dan Fungsi Branch Central Medan PT Telekomunikasi Selular**

PT Telekomunikasi Selular memiliki kantor outlet di berbagai kota dan provinsi di Indonesia. Setiap outlet memiliki berbagai divisi. Sehubungan dengan tempat penelitian ini, struktur organisasi yang ditampilkan adalah Divisi Central Medan yang terdiri dari 5 bagian yaitu: CSD (Medan dan Serdang), Mass Market, BPE, ALR, dan Finance. Setiap bagian dibantu oleh Supervisor, Admin, dan atau Sales. Tugas dan fungsi masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1) *Manager Branch Central Medan*

*Branch Central* bertugas untuk memimpin seluruh Bagian di ruang Lingkup Branch central Medan, bertindak sebagai perwakilan organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, mengambil keputusan pada situasi tertentu yang dianggap perlu, menjalankan tanggung jawab dari direktur perusahaan sesuai dengan standar etika dan hukum.

2) *Customer Service Officer (CSO) Medan*

CSO Medan bertugas melakukan analisa dan membuat strategi marketing, mengembangkan produk, dan mengkomunikasikan marketing dengan pembagian wilayah kecamatan Medan Area, Medan Barat, Medan Deli, Medan Helvetia, Medan Johor, Medan Kota, Medan Labuhan, Medan Marelan, Medan Perjuangan, Medan Petisah, Medan Selayang, Medan Sunggal, Medan Timur, Medan

Tuntungan, Medan Baru, Medan Amplas, Medan Maimun, Medan Belawan, Medan Denai, Labuhan Deli, dan Medan Polonia.

3) *Customer Service Officer (CSO) Serdang*

CSO Serdang bertugas melakukan analisa dan membuat strategi marketing, mengembangkann produk, dan mengkomunikasikan marketing dengan pembagian wilayah kecamatan Bangun Purba, Batang Kuis, Beringin, Biru-Biru, Galang, Lubuk Pakam, Medan Tembung, Patumbak, Perbaungan, Percut Sei Tuan, Serbajadi, Tinembah Tanjung Muda Hilir, Sinembah Tanjung Muda Hulu, Tanjung Morawa, Silinda, Kotarih, Pantai Cermin, Pegajahan, dan Pantai Labu.

4) *Mass Market*

Bagian *Mass Market* bertugas melakukan pemasaran yang sudah terbagi berdasarkan segmented market, segment yang mencakup dalam divisi ini yakni *youth segment* Seperti Sekolah dan Kampus.

5) *Digital Product Expansion (DPE)*

Bagian ini bertugas dalam pengembangan dan pengenalan produk-produk digital seperti *digital lifestyle, digital advertising, digital payment* dan Games.

6) *Acquisition Loyalty Retention (ALR)*

Bagian ini bertugas dalam pemasaran produk-produk Kartu Halo, Telkomsel Poin, dan Akusisi Merchant Telkomsel Poin.

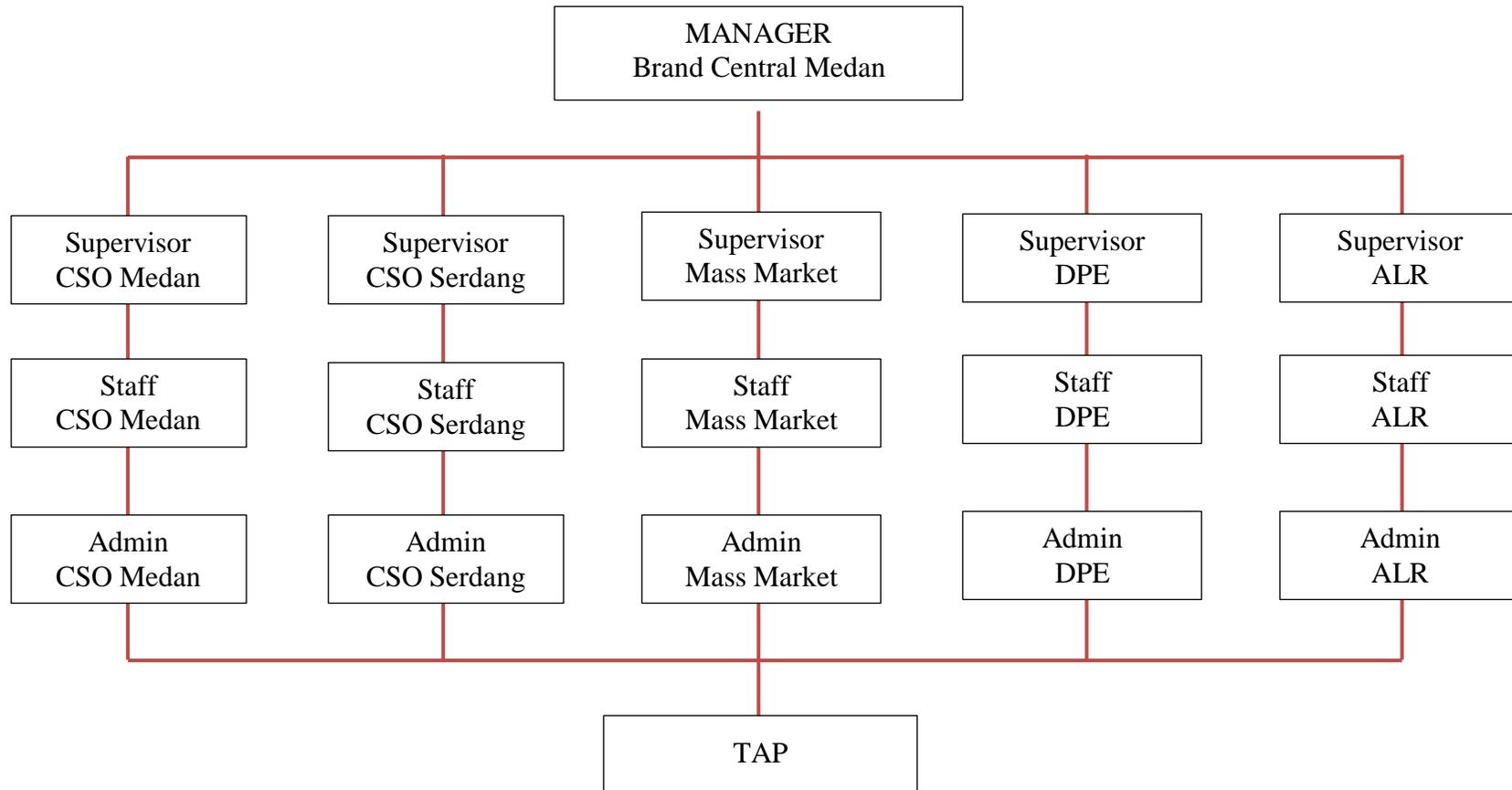
## 7) TAP

Bagian ini bertugas untuk memimpin seluruh bagian di ruang lingkup TAP, bertindak sebagai perwakilan organisasi, mengambil keputusan pada situasi tertentu yang dianggap perlu, dan membawahi tim Sales.

## 8) Sales

Sales bertugas untuk menjual seluruh produk-produk dari Telkomsel di tingkat pelanggan.

**d. Struktur Organisasi Divisi Central Medan - PT Telekomunikasi Selular**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi Central Medan

*Sumber : PT Telekomunikasi Selular, 2021*

## 2. Frekuensi Karakteristik Responden

### a. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	39	74%
	Wanita	14	26%
Jumlah		53	100%

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa dari total 53 responden, mayoritas responden adalah pria, yakni sebanyak 39 orang (74%), sedangkan wanita sebanyak 14 orang (26%).

### b. Usia Responden

Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Usia Responden	< 21 tahun	0	0%
	21 - 25 tahun	17	32%
	26 - 30 tahun	22	42%
	31 - 35 tahun	11	21%
	36 - 40 tahun	3	6%
	> 40 tahun	0	0%
Jumlah		53	100%

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 17 orang (32%) berusia 21 sampai dengan 25 tahun ; sebanyak 22 orang (42%) berusia 26 sampai dengan 30 tahun; sebanyak 11 orang (21%) berusia 31 sampai dengan 35 tahun, selebihnya 3 orang (6%) berusia 36 sampai dengan 40 tahun. Tidak ada responden berusia di atas 40 tahun. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 26 sampai dengan usia 30 tahun.

### c. Status Responden

Tabel 4.3 Karakteristik Status Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Status Responden	Lajang	20	38%
	Menikah	33	62%
	Duda / Janda	0	0%
Jumlah		50	100%

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa 20 responden (38%) berstatus lajang, dan sisanya 33 responden (62%) berstatus menikah. Disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berstatus menikah yaitu sebanyak 33 orang.

### d. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.4 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir Responden	SMP	0	0,0
	SMA/SMK	2	3,8%
	Diploma	21	39,6%
	S1	30	56,6%
	S2	0	0,0%
	S3	0	0,0%
Jumlah		53	100%

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4, terlihat bahwa tidak ada responden yang berpendidikan terakhir SMP, sedangkan responden berpendidikan SMA/SMK sebanyak 2 orang (4%), responden berpendidikan diploma sebanyak 21 orang (40%), dan sisanya berpendidikan terakhir S1 sebanyak 30 orang (56%). Mayoritas karyawan PT Telekomunikasi Selular dalam penelitian ini berpendidikan Sarjana (S1).

### e. Masa Bekerja Responden

Tabel 4.5 Karakteristik Masa Bekerja Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Masa Bekerja Responden	< 1 tahun	3	6%
	1 s.d < 3 tahun	15	28%
	3 s.d < 5 tahun	25	45%
	5 s.d < 8 tahun	9	17%
	> 8 tahun	2	4%
Jumlah		50	100%

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa responden yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang (6%); bekerja 1 sampai dengan 3 tahun sebanyak 15 orang (30%), bekerja 3 sampai kurang dari 5 tahun sebanyak 23 orang (46%), dan bekerja 5 sampai kurang dari 8 tahun sebanyak 8 orang (16%), sedangkan dengan masa kerja delapan tahun ke atas 1 orang (2%). Hal ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan PT Telekomunikasi Selular yang menjadi responden penelitian ini memiliki masa kerja 3 sampai dengan 5 tahun.

### 3. Frekuensi Jawaban Responden

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner memiliki lima pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Masing-masing pilihan jawaban memiliki skor dalam skala Likert seperti ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Bobot Pertanyaan Kuesioner

Jawaban	Simbol	Bobot
Sangat tidak setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Netral	N	3
Setuju	S	4
Sangat setuju	Ss	5

Sumber: Sugiyono (2016:168)

Jawaban dari setiap pertanyaan ditabulasi, setelah itu jawaban responden atas setiap butir pertanyaan disimpulkan menurut kategori. Kategori untuk rata-rata nilai jawaban responden ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden

Nilai Rata-rata	Keterangan
1.00 sampai dengan 1.80	Tidak baik
1.81 sampai dengan 2.60	Kurang baik
2.61 sampai dengan 3.40	Cukup baik
3.41 sampai dengan 4.20	Baik
4.21 sampai dengan 5.00	Sangat baik

Sumber: Sugiyono (2016:216)

Hasil kuesioner menunjukkan berbagai ragam jawaban untuk masing-masing butir pertanyaan. Jawaban untuk setiap pertanyaan ditabulasi ke dalam frekuensi. Berikut ini merupakan frekuensi untuk setiap jawaban yang diberikan oleh responden untuk setiap pertanyaan:

#### a. Gaji ( $X_1$ )

Terdapat 7 (tujuh) pertanyaan untuk mengukur variabel gaji. Frekuensi untuk setiap pertanyaan ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.8 Karyawan menerima nominal gaji yang sebanding dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Pernyataan $X_{1.1}$					
Jawaban		Freq.	Percent.	Valid %	Cumulative %
Valid	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	30	56.60	56.60	56.60
	Sangat setuju	23	43.40	43.40	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,43			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa dari 53 orang responden, sebanyak 30 orang (56,60%) memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan

X<sub>1.1</sub>. Sedangkan sisanya 23 orang responden (43,40%) memberikan jawaban sangat setuju. Sehingga mayoritas responden sangat setuju dengan pertanyaan X<sub>1.1</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,43 yang menunjukkan kategori sangat baik. Selanjutnya, frekuensi jawaban untuk pertanyaan X<sub>1.2</sub> ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Karyawan menerima Gaji Pokok yang nominalnya  $\geq$  UMR

Pernyataan X <sub>1.2</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	11	20.75	20.75	20.75
	Sangat setuju	42	79.25	79.25	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,72			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 11 responden (20,75%) yang memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.2</sub>. Sedangkan sisanya 42 responden (79,25%) memberikan jawaban sangat setuju. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan pertanyaan X<sub>1.2</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,72 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.10 Karyawan mendapat jumlah bonus dan insentif sesuai dengan ketentuan.

Pernyataan X <sub>1.3</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	39	73.58	73.58	73.58
	Sangat setuju	14	26.42	26.42	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,23			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11, terlihat bahwa dari 53 orang responden, terdapat 39 responden (73,58%) memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.3</sub>, sedangkan 14 responden (26,42%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada yang memberikan jawaban netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>1.3</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,23 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.11 Karyawan menerima gaji dan bonus/insentif sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

Pernyataan X <sub>1.4</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	33	62.26	62.26	62.26
	Sangat setuju	20	37.74	37.74	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,36			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, tampak bahwa dari 53 responden, terdapat 33 responden (62,26%) memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.4</sub>, sedangkan 20 responden (37,74%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju atau sangat tidak setuju. Disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pertanyaan X<sub>1.4</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,36 yang menunjukkan kategori sangat baik. Selanjutnya, frekuensi jawaban untuk pertanyaan X<sub>1.5</sub> yang disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Karyawan Saya menerima Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahun dengan nominal yang memuaskan.

Pernyataan X <sub>1.5</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	-	-	-
	Setuju	32	60.38	60.38	60.38
	Sangat setuju	21	39.62	39.62	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,40			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, terlihat bahwa dari 53 orang responden, terdapat 21 responden (39,62%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.5</sub>. Selain itu 32 responden (60,38%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang memberikan jawaban netral, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>1.5</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,40 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.13 Karyawan mendapat kenaikan gaji dari waktu sebelumnya

Pernyataan X <sub>1.6</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	5	9.43	9.43	9.43
	Netral	19	35.85	35.85	45.28
	Setuju	28	52.83	52.83	98.11
	Sangat setuju	1	1.89	1.89	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
	Rata-rata Penilaian		3,47		

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 1 responden (1,89%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.6</sub>. Sedangkan 28 responden (52,83%) memberikan jawaban setuju, 19 responden (35,85%) memberikan jawaban netral. Selebihnya 5 responden (9,43%) memberikan jawaban tidak setuju. Dapat

dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pertanyaan X<sub>1.6</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 3,47 yang menunjukkan kategori baik. Selanjutnya, Frekuensi jawaban untuk pertanyaan X<sub>1.7</sub> yang diperoleh dari 53 responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Karyawan tidak pernah mendapat pemotongan gaji tanpa ada keterangan yang jelas dan mendapat persetujuan dari karyawan.

Pernyataan X <sub>1.7</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	-	-	-
	Netral	0	-	-	-
	Setuju	27	50.94	50.94	50.94
	Sangat setuju	26	49.06	49.06	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,49			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 26 responden (49,06%) memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>1.7</sub>, sedangkan sisanya 27 responden (50,94%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang memberikan jawaban netral, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Terlihat mayoritas responden sangat setuju dengan pertanyaan X<sub>1.7</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,49 yang menunjukkan kategori sangat baik.

#### b. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

Pada penelitian ini, terdapat 7 (tujuh) pernyataan untuk mengukur kepemimpinan. Frekuensi untuk setiap pernyataan diperlihatkan pada tabel-tabel berikutnya.

Tabel 4.15 Pimpinan secara berkala memberi petunjuk yang jelas tentang pekerjaan, ruang lingkup, dan peralatan pendukung untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pernyataan X <sub>2.1</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	25	47.17	47.17	47.17
	Sangat setuju	28	52.83	52.83	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,53			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 28 responden (52,83%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.1</sub>, sedangkan 25 responden (47,17%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang memberi jawaban netral, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pertanyaan X<sub>2.1</sub> dengan rata-rata jawaban dari responden sebesar 4,53 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.16 Pimpinan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan cara terbaik melakukan pekerjaan.

Pernyataan X <sub>2.2</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	2	3.77	3.77	3.77
	Setuju	48	90.57	90.57	94.34
	Sangat setuju	3	5.66	5.66	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,02			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 3 responden (5,66%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.2</sub>, sedangkan 48 responden (90,57%) memberikan jawaban setuju, dan 2 responden (3,77%) memberikan jawaban netral. Tidak

ada responden yang memberikan jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.2</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,02 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.17 Pimpinan menghargai saran dan cara karyawan, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Pernyataan X <sub>2.3</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	3	5.66	5.66	5.66
	Setuju	48	90.57	90.57	96.23
	Sangat setuju	2	3.77	3.77	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		3,98			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 2 responden (3,77%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.3</sub>, sedangkan 48 responden (90,57%) memberikan jawaban setuju, dan 3 responden (5,66%) memberikan jawaban netral. Tidak ada responden yang memberikan jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.3</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,98 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.18 Pimpinan mempertimbangkan saran-saran dari karyawan sewaktu mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawan.

Pernyataan X <sub>2.4</sub>					
Jumlah		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	-	-	-
	Netral	6	11.32	11.32	11.32
	Setuju	44	83.02	83.02	94.34
	Sangat setuju	3	5.66	5.66	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		3,94			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa dari 53 orang responden, terdapat 3 responden (5,66%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.4</sub>, sedangkan 44 responden (83,02%) memberikan jawaban setuju. Selain itu 6 responden (11,32%) memberikan jawaban netral. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.4</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,94 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.19 Pimpinan menanyakan keadaan karyawan apabila tidak masuk kerja, sakit atau menunjukkan kinerja yang menurun.

Pernyataan X <sub>2.5</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	-	-	-
	Netral	1	1.89	1.89	1.89
	Setuju	42	79.25	79.25	81.13
	Sangat setuju	10	18.87	18.87	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,17			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 10 responden (18,87%) sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.5</sub>, sedangkan 42 responden (79,25%) setuju, dan sisanya 1 responden (1,89%) memberikan jawaban netral. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.5</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,17 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.20 Pimpinan memberitahu adanya kesempatan promosi apabila karyawan berprestasi

Pernyataan X <sub>2.6</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	4	7.55	7.55	7.55
	Setuju	47	88.68	88.68	96.23
	Sangat setuju	2	3.77	3.77	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		3,96			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.20 diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 2 responden (3,77%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.6</sub>, sedangkan 47 responden (88,68%) memberikan jawaban setuju. Sisanya 4 responden (7,55%) menjawab netral. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.6</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,96 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.21 Pimpinan bersosialisasi dengan karyawan dalam berbagai acara yang diselenggarakan oleh perusahaan

Pernyataan X <sub>2.7</sub>					
	Jawaban	<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	39	73.58	73.58	73.58
	Sangat setuju	14	26.42	26.42	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,26			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 14 responden (26,42%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>2.7</sub>, sedangkan sisanya 39 responden (73,58%) memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>2.7</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,26 yang menunjukkan kategori sangat baik.

### c. Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>)

Variabel Lingkungan Kerja yang dibagi ke dalam lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Masing-masing pernyataan ditunjukkan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 4.22 Karyawan memiliki area kerja yang nyaman, dan benda-benda tertata dengan baik, rapi, mudah dijangkau dan bersih.

Pernyataan X <sub>3.1</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	24	45.28	45.28	45.28
	Sangat setuju	29	54.72	54.72	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,55			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 29 responden (54,72%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.1</sub> sedangkan 24 responden (45,28%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang memberikan jawaban netral, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.1</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,48 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.23 Karyawan memiliki peralatan dan pendukung kerja yang beroperasi dengan baik

Pernyataan X <sub>3.2</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	-	-	-
	Netral	0	-	-	-
	Setuju	33	62.26	62.26	62.26
	Sangat setuju	20	37.74	37.74	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,38			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.23 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 20 responden (37,74%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.2</sub>, dan sisanya 33 responden (62,26%) memberikan jawaban setuju. Tidak ada responden yang memberikan jawaban netral, tidak

setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.1</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,38 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.24 Karyawan mendapat pencahayaan yang cukup di gedung maupun ruang kerja

Pernyataan X <sub>3.3</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	45	84.91	84.91	84.91
	Sangat setuju	8	15.09	15.09	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,15			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa dari 53 responden, terdapat 8 responden (15,09%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.3</sub>, dan sisanya 45 responden (84,91%) memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.3</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,15 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.25 Karyawan dapat dapat berkonsentrasi dengan baik karena tingkat kebisingan yang masih dapat ditoleransi.

Pernyataan X <sub>3.4</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	6	11.32	11.32	11.32
	Setuju	43	81.13	81.13	92.45
	Sangat setuju	4	7.55	7.55	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		3,96			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 4 responden (7,55%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.4</sub>, ada 43 responden (81,13%) memberikan jawaban setuju. Sedangkan sisanya 6 responden (11,32%) mengatakan netral.

Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.4</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,96 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.26 Karyawan merasa suhu yang nyaman dan udara di ruangan tidak berbau karena sirkulasi udara dikontrol dengan baik

Pernyataan X <sub>3.5</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	51	96.23	96.23	96.23
	Sangat setuju	2	3.77	3.77	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,04			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, tampak bahwa dari 53 responden, terdapat 2 responden (3,77%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.5</sub>, dan sisanya 51 responden (96,23%) memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.5</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,18 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.27 Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam satu ruangan

Pernyataan X <sub>3.6</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	47	88.68	88.68	88.68
	Sangat setuju	6	11.32	11.32	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,11			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 6 responden (11,32%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.6</sub>, sedangkan sisanya 47 responden (88,68%) memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.6</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,11 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.28 Karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dalam perusahaan ini.

Pernyataan X <sub>3.7</sub>					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	43	81.13	81.13	81.13
	Sangat setuju	10	18.87	18.87	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4.19			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 10 responden (18,87%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan X<sub>3.7</sub>, selebihnya 43 responden (81,13%) memberikan jawaban setuju. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pernyataan X<sub>3.7</sub>, dengan rata-rata jawaban sebesar 3,82 yang menunjukkan kategori baik.

#### d. Kepuasan Kerja (Y)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan tujuh pernyataan yang mengukur kepuasan akan gaji, lingkungan kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Frekuensi untuk setiap pernyataan disajikan di bawah ini.

Tabel 4.29 Karyawan merasa puas karena gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan (dan keluarga).

Pernyataan Y.1					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	25	47.17	47.17	47.17
	Sangat setuju	28	52.83	52.83	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,53			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas, tampak bahwa dari 53 responden, terdapat 28 responden (52,83%) memberikan jawaban sangat setuju terhadap

pertanyaan Y.1, sedangkan 25 responden (47,17%) memberikan jawaban setuju. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.1, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,53 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.30 Karyawan merasa sehat karena kebersihan, kualitas udara dan pencahayaan yang baik dan mendukung aktivitas karyawan.

Pernyataan Y.2					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	41	77.36	77.36	77.36
	Sangat setuju	12	22.64	22.64	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,23			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 12 responden (22,64%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.2, sedangkan sisanya 41 responden (77,36%) memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.2, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,23 yang menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 4.31 Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena ketersediaan fasilitas yang dibutuhkan

Pernyataan Y.3					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	1	1.89	1.89	1.89
	Setuju	43	81.13	81.13	83.02
	Sangat setuju	9	16.98	16.98	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,15			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 9 responden (16,98%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.3, sedangkan 43 responden (81,13%) memberikan jawaban

setuju, dan 1 responden (1,89%) memberikan jawaban netral. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.3, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,15 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.32 Karyawan merasa puas karena atasan menghargai upaya karyawan dalam melakukan pekerjaan sebaik-baiknya

Pernyataan Y.4					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	2	3.77	3.77	3.77
	Setuju	48	90.57	90.57	94.34
	Sangat setuju	3	5.66	5.66	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,02			

*Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.32 di atas diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 3 responden (8%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.4, sedangkan 48 responden (90,57%) memberikan jawaban setuju. Selebihnya 4 responden (2%) memberikan jawaban netral. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.4, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,02 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.33 Karyawan merasa puas menjadi bagian dari tim kerjanya sekarang

Pernyataan Y.5					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	3	5.66	5.66	5.66
	Setuju	46	86.79	86.79	92.45
	Sangat setuju	4	7.55	7.55	100,00
	Total	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,02			

*Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 4 responden (7,55%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.5, sedangkan 46 responden (86,79%) setuju.

Selebihnya 3 responden (5,66%) memberikan jawaban netral. Tidak ada responden yang memberikan jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Terlihat mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.5, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,02 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.34 Karyawan merasa perusahaan menghargai setiap orang dan memperlakukan karyawan dengan baik

Pernyataan Y.6					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	1	1.89	1.89	1.89
	Setuju	45	84.91	84.91	86.79
	Sangat setuju	7	13.21	13.21	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,11			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas terlihat bahwa dari 53 responden, terdapat 7 responden (13,21%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.6, sedangkan 45 responden (84,91%) memberikan jawaban setuju. Selebihnya 1 responden (1,89%) memberikan jawaban netral. Tidak ada responden yang memberikan jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.6, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,11 yang menunjukkan kategori baik.

Tabel 4.35 Karyawan bangga mendapat kesempatan bekerja di perusahaan sekarang dan ingin bekerja hingga beberapa tahun ke depan

Pernyataan Y-7					
Jawaban		<i>Freq.</i>	<i>Percent.</i>	<i>Valid %</i>	<i>Cumulative %</i>
<i>Valid</i>	Sangat tidak setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Netral	0	0	0	0
	Setuju	32	60.38	60.38	60.38
	Sangat setuju	21	39.62	39.62	100,00
	Jumlah	53	100,00	100,00	
Rata-rata Penilaian		4,40			

Sumber: Hasil Perolehan Data, 2021

Berdasarkan Tabel 4.35 diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 21 responden (39,62%) yang memberikan jawaban sangat setuju terhadap pertanyaan Y.7, sedangkan 32 responden (60,38%) memberikan jawaban setuju.. Tidak ada karyawan yang memberikan pernyataan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Terlihat bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan Y.7, dengan rata-rata jawaban sebesar 4,40 yang menunjukkan kategori sangat baik.

#### **4. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini dilakukan untuk untuk mengetahui kevalidan dari data dan keterandalan data. Masing-masing pengujian dikemukakan di bawah ini:

##### **a. Uji Validitas**

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:95), uji validitas bertujuan untuk mengukur sah (valid) tidaknya suatu hasil kuesioner. Hasil kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut. Kelayakan butir-butir pertanyaan pada kuesioner yang telah diajukan kepada responden perlu diuji dengan membandingkan antara nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dari variabel penelitian dengan nilai  $r_{tabel}$ . Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pertanyaan valid. Sebaliknya jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir pertanyaan tidak valid. Pada penelitian ini,  $n = 53$ , maka  $r_{tabel}$  bernilai 0,279. Maka validitas pertanyaan dapat diketahui dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Bila  $r_{hitung} < 0,279$ , berarti butir pertanyaan tidak valid atau tidak sah.
- 2) Bila  $r_{hitung} > 0,279$ , berarti butir pertanyaan valid atau sah.

*Software SPSS* dapat mempermudah cara untuk mengetahui validitas yaitu terlihat pada hasil *Corrected Item-Total Correlation*. Hasil perbandingan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk menentukan kevalidan atau kelayakan pada setiap butir pertanyaan dari setiap variabel disajikan pada tabel berikut ini:

### 1) Validitas $X_1$

Tabel 4.36. Validitas Butir Pernyataan Variabel Gaji ( $X_1$ )

Pertanyaan ke-	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	$X_{1.1}$	0,505	0,279	Valid
2	$X_{1.2}$	0,506	0,279	Valid
3	$X_{1.3}$	0,555	0,279	Valid
4	$X_{1.4}$	0,437	0,279	Valid
5	$X_{1.5}$	0,668	0,279	Valid
6	$X_{1.6}$	0,685	0,279	Valid
7	$X_{1.7}$	0,570	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan variabel Gaji ( $X_1$ ) lebih besar dari  $r_{tabel}$  0,279. Sesuai dengan ketentuan uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan terbukti valid.

### 2) Validitas $X_2$

Tabel 4.37. Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Pertanyaan ke-	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	$X_{2.1}$	0,446	0,279	Valid
2	$X_{2.2}$	0,600	0,279	Valid
3	$X_{2.3}$	0,290	0,279	Valid
4	$X_{2.4}$	0,357	0,279	Valid
5	$X_{2.5}$	0,401	0,279	Valid
6	$X_{2.6}$	0,578	0,279	Valid
7	$X_{2.7}$	0,545	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.37, hasil pengujian validitas memperlihatkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,279. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan terbukti valid.

### 3) Validitas $X_3$

Tabel 4.38. Validitas Butir Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ )

Pertanyaan ke-	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	$X_{3.1}$	0,374	0,279	Valid
2	$X_{3.2}$	0,468	0,279	Valid
3	$X_{3.3}$	0,423	0,279	Valid
4	$X_{3.4}$	0,380	0,279	Valid
5	$X_{3.5}$	0,464	0,279	Valid
6	$X_{3.6}$	0,305	0,279	Valid
7	$X_{3.7}$	0,527	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.38 di atas, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) lebih besar dari 0,279. Sesuai dengan ketentuan uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan terbukti valid.

### 4) Validitas Y

Tabel 4.39 Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Pertanyaan ke-	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Y.1	0,484	0,279	Valid
2	Y.2	0,485	0,279	Valid
3	Y.3	0,355	0,279	Valid
4	Y.4	0,389	0,279	Valid
5	Y.5	0,482	0,279	Valid
6	Y.6	0,348	0,279	Valid
7	Y.7	0,698	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.39 di atas, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan

variabel Kepuasan Kerja (Y) lebih besar dari 0,279. Berdasarkan ketentuan uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan untuk Variabel Y terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

Hasil pengujian validitas pada seluruh butir pertanyaan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan Y menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap item pertanyaan lebih besar dari 0,279. Secara keseluruhan butir pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid atau layak digunakan untuk uji dan analisis berikutnya.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:57), uji reliabilitas atau keterandalan adalah cara untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner dapat dikatakan sebagai instrumen atau alat yang andal dalam pengukuran, apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak acak. Sebaliknya jika jawaban terhadap indikator-indikator tersebut acak, maka dikatakan tidak reliabel. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya dan sesuai dengan kenyataan sebenarnya. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen sudah baik. Selain itu, Sujarweni (2016:239) mengemukakan uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan, atau dilakukan secara individual dari setiap butir pertanyaan. Ketentuan uji reliabilitas dikemukakan oleh Widyanto (2010:43) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Cronbach's alpha  $> r_{\text{tabel}}$  maka butir pertanyaan-pertanyaan kuesioner dikatakan reliabel atau handal
- 2) Jika nilai Cronbach's alpha  $< r_{\text{tabel}}$  maka butir pertanyaan-pertanyaan kuesioner dikatakan reliabel atau handal

Uji reliabilitas juga dilakukan untuk mengetahui ketarandalan semua butir pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Sebagaimana diketahui sebelumnya nilai  $r_{\text{tabel}}$  adalah 0,279. Apabila nilai Cronbach's Alpha  $> 0,279$ , maka pertanyaan pada variabel telah memenuhi syarat, atau dikatakan andal (*reliable*). Hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel-tabel berikut:

### 1) Reliabilitas $X_1$

Tabel 4.40 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaji ( $X_1$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.637	7

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.40 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* untuk Variabel  $X_1$  sebesar 0,637. Nilai ini lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,279, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Gaji ( $X_1$ ) dikatakan telah reliabel atau andal.

### 2) Reliabilitas $X_2$

Tabel 4.41 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.628	7

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.41, terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk Variabel X<sub>2</sub> sebesar 0,628 lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,279, sehingga disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) telah reliabel.

### 3) Reliabilitas X<sub>3</sub>

Tabel 4.42 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>)

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
.652	7

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk Variabel X<sub>3</sub> sebesar 0,652. Nilai ini lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,279 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>) dikatakan telah reliabel atau andal.

### 4) Reliabilitas Y

Tabel 4.43 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
.691	7

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.43 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* untuk Variabel Y sebesar 0,691 lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,279. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja (Y) telah reliabel.

Keseluruhan uji reliabilitas terhadap variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y memperlihatkan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ ,

sehingga disimpulkan seluruh item pertanyaan pada kuesioner reliabel, sehingga pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan.

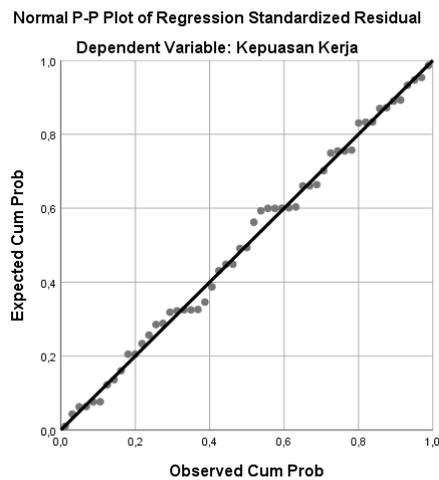
## **5. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Uji asumsi klasik yang akan dilakukan dalam penelitian ini mencakup uji normalitas data, uji multikolienaritas, dan uji heteroskestisitas.

### **a. Uji Normalitas Data**

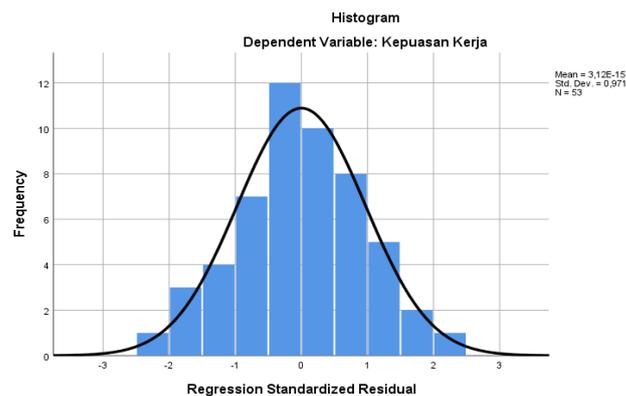
Menurut pendapat Ghozali (2016:154), uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika variabel tidak berdistribusi secara normal maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan metode grafik yakni dengan *normal probability plot* dan *histogram*, serta uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Ketentuan normalitas yaitu apabila nilai signifikan di atas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikan dibawah 0,05 maka disimpulkan data tidak terdistribusi normal.

Selanjutnya menurut (2016:154), *normal probability plot* dan *histogram* merupakan perbandingan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Hal ini dapat dilakukan dengan SPSS, sebagaimana ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Normal P-Plot  
 Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, terlihat bahwa sebaran data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpenjar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi dan pengujian dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.



Gambar 4.3 Histogram  
 Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021.

Berdasarkan Gambar 4.3 tampak bahwa bentuk histogram menggambarkan data berdistribusi normal atau mendekati normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*), sehingga asumsi normalitas dalam penelitian ini dapat dipenuhi. Analisis statistik lain digunakan untuk mengetahui normalitas data yaitu

dengan uji *One-Sample Kolmogorov Smirnov* (KS). Hasil pengujian menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.44 Normalitas Data Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		53
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	,99088944
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,067
	<i>Positive</i>	,056
	<i>Negative</i>	-,067
<i>Test Statistic</i>		,067
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,200 <sup>c,d</sup>
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.44 di atas, hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikan *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,200, yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas menurut pendapat Ghozali (2016;103) bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi berganda. Apabila korelasi yang tinggi ditemukan di antara variabel-variabel bebas, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Hal itu mengakibatkan nilai *standar error* yang besar, akibatnya ketika koefisien diuji,  $t_{\text{hitung}}$  akan bernilai kecil dari  $t_{\text{tabel}}$  yang berarti tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Jika nilai

*tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10 maka disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas, dan sebaliknya. Dalam penelitian ini, hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.45 Hasil Uji Multikolinieritas

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	<i>(Constant)</i>	,065	4,433			
	Gaji	,272	,101	,298	,872	1,147
	Kepemimpinan	,281	,128	,259	,781	1,281
	Lingkungan Kerja	,445	,138	,368	,823	1,214

a. *Dependent Variable: Kepuasan Kerja*

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Tabel 4.45 menunjukkan hasil uji multikolinieritas untuk setiap variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Interpretasi untuk setiap variabel dikemukakan sebagai berikut:

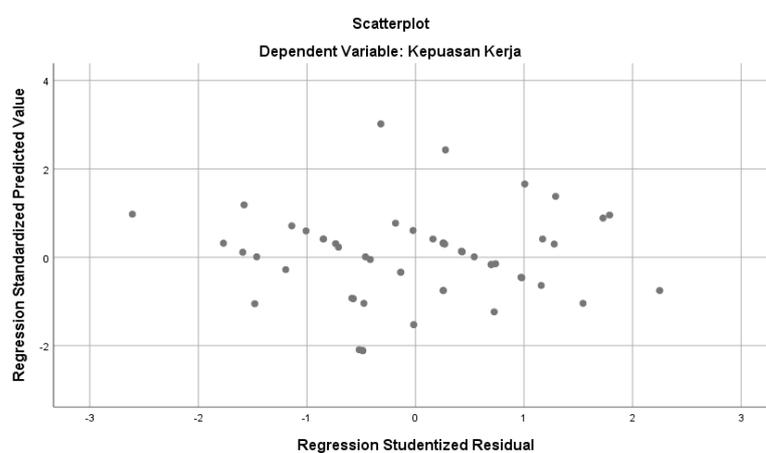
- 1) Variabel Gaji ( $X_1$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,872 yang berarti >0,10; sementara nilai *VIF* 1,147 yang berarti <10. Berdasarkan ketentuan disimpulkan variabel gaji tidak mengalami multikolinieritas.
- 2) Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,781 yang berarti >0,10; sementara nilai *VIF* 1,281 yang berarti <10. Berdasarkan ketentuan disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan tidak mengalami multikolinieritas.
- 3) Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,823 yang berarti >0,1; sementara nilai *VIF* 1,214 yang berarti <10. Berdasarkan ketentuan tersebut disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak mengalami multikolinieritas.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil uji multikolinetas di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016;134), uji heteroskedastisitas perlu dilakukan untuk mengetahui apakah dalam terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik *scatterplot* dan uji statistik Glejser menggunakan *software SPSS*.

Grafik *scatterplot* dihasilkan dari nilai *ZPRED* (nilai prediksi) dan *SRESID* (nilai residualnya) dengan ketentuan apabila tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar di atas dan dibawah angka nol saja pada sumbu y, maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil *scatterplot* yang diperoleh dari data penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.4 *Scatterplot* Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS ver.25, 2021

Berdasarkan Gambar 4.4, *Scatterplot* uji heteroskedastisitas memperlihatkan sebagian besar titik data yang berjumlah 50 titik tersebar di sekitar garis 0. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali. Terlihat bahwa penyebaran titik-titik data terjadi secara acak atau tidak berpola. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terbebas dari masalah heteroskedastisitas dan bersifat homoskedastisitas.

Cara kedua untuk mengetahui heteroskedastisitas adalah dengan uji statistik Glesjer. Dalam uji ini dilakukan regresi terhadap seluruh variabel bebas yang digunakan terhadap nilai absolute dari hasil residual dari proses regresi variabel bebas dengan variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan uji Glejser adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.46 Hasil Heteroskedastisitas (Uji Glesjer)

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	-1,890	2,456		-,769	,445
	Gaji	,012	,056	,032	,214	,832
	Kepemimpinan	-,061	,071	-,135	-,862	,393
	Lingkungan Kerja	,140	,076	,278	1,832	,073

a. *Dependent Variable: abs\_RES*

Sumber: Hasil olah data SPSS ver.25, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.46, hasil uji Glejser menunjukkan bahwa:

- 1) Nilai signifikansi dari variabel Gaji ( $X_1$ ) sebesar 0,832 yang berarti lebih besar dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan variabel bebas Gaji ( $X_1$ ) tidak mengalami heterokedastisitas.
- 2) Nilai signifikansi dari variabel Kepemimpina ( $X_2$ ) sebesar 0,393 yang berarti lebih besar dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Kepemimpinan ( $X_2$ ) tidak mengalami heterokedastisitas.
- 3) Nilai signifikansi dari variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,073 yang berarti lebih besar dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan variabel bebas Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) tidak mengalami heterokedastisitas.

Berdasarkan uji Glejser diketahui bahwa variabel-variabel bebas tidak heteroskedastisitas. Dengan melihat hasil *scatterplot* dan uji Glejser dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

## 6. Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Ini merupakan model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil. Rumus analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Pada penelitian ini, untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat

dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas digunakan *SPPS*. Hasil uji regresi linear berganda terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.47 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,065	4,433	
	Gaji (X1)	,272	,101	,298
	Kepemimpinan (X2)	,281	,128	,259
	Lingkungan Kerja (X3)	,445	,138	,368

<sup>a</sup>. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.47 hasil uji regresi linear berganda menunjukkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,065 + 0,272X_1 + 0,281X_2 + 0,445X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol atau tidak ada atau tidak dihitung, baik Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), maka Kepuasan Kerja ( $Y$ ) nilainya 0,065.
- Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Gaji ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,272 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin besar nilai gaji, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Sebaliknya, jika gaji menurun maka kepuasan kerja akan menurun.
- Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,281 satuan. Hal ini menandakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja. Apabila terjadi peningkatan pada hubungan baik antara pemimpin dan karyawan, maka terjadi juga peningkatan terhadap kepuasan kerja, dan hal sebaliknya dapat terjadi.

- d. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,445 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin nyaman lingkungan kerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin kurang mendukung lingkungan kerja, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

## 7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetap. Uji hipotesis terdiri dari Uji t (parsial) dan Uji F (simultan). Berikut ini akan dikemukakan hasil dari Uji t dan Uji F.

### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau tersendiri. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan ketentuan berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 2) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Cara lain untuk melakukan uji parsial adalah dengan membandingkan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$ , di mana:

- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima, sedangkan  $H_o$  ditolak. Ini berarti terdapat pengaruh signifikan dari X secara parsial terhadap Y.
- 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_o$  diterima, sedangkan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan dari X secara parsial terhadap Y

Hasil dari Uji t yang dilakukan dengan *SPSS* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.48 Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		T	Sig.
1	(Constant)	,015	,988
	Gaji (X <sub>1</sub> )	2,687	,010
	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	2,206	,032
	Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> )	3,227	,002
`a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)			

Sumber: Hasil Olah Data *SPSS Ver.25, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.48, nilai  $t_{hitung}$  untuk gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja telah disajikan. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  dari model regresi dapat dicari dengan menggunakan tabel t atau dengan bantuan *Microsoft Excel*. Diketahui bahwa nilai df sebesar 49 (n-k), maka  $t_{tabel}$  dapat diperoleh dengan mengetikkan =*tin*v(0.05;49) pada *Microsoft Excel*, sehingga diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,009. Pengambilan keputusan dari hasil uji t di atas dapat lihat sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Gaji (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Hasil uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  dari variabel Gaji (X<sub>1</sub>) sebesar 2,687, dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009, dengan demikian nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Selain itu, nilai signifikan t dari variabel Gaji (X<sub>1</sub>) sebesar 0,010; dimana nilai ini lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu sebesar 0,05. Maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan dari Gaji (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial.

2) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Hasil uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  dari variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 2,206, dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009. Oleh karena itu, nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Selain itu, nilai signifikan t dari variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,032, dimana nilai ini lebih kecil dari batas signifikan yaitu sebesar 0,05. Maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial.

3) Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Hasil uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  dari variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 3,227, dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Selain itu, nilai signifikan t dari variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,002, dimana nilai ini lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu sebesar 0,05. Maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) adalah variabel Lingkungan kerja ( $X_3$ ) karena memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang paling besar yaitu sebesar 3,227. Variabel kedua terbesar adalah Gaji ( $X_1$ ) yang memiliki nilai t hitung sebesar 2,687, sedangkan

pengaruh ketiga adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ) yang memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,206.

#### b. Uji F (simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau secara bersama-sama. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi (*level of significance*). Dasar untuk nilai signifikan adalah 0,05 atau 5%, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Dimana,

- 1)  $H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan dari Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).
- 2)  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh signifikan dari Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).

Hasil pengujian terhadap pengaruh secara simultan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan SPSS, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.49 Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,075	3	15,358	14,740	,000 <sup>b</sup>
	Residual	51,057	49	1,042		
	Total	97,132	52			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ )						

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.49 diketahui bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,000, ini berarti nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, sehingga berdasarkan ketentuan Uji F disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Selain itu, pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ .

Tabel 4.49 juga memperlihatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 14,740; sementara nilai  $F_{tabel}$  dapat diketahui dengan rumus Excel, dimana diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 2,79. Karena nilai  $F_{hitung}$   $14,740 > F_{tabel}$  2,79, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Berdasarkan hasil kedua analisis di atas dapat dikatakan bahwa Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ).

## 8. Uji Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Selain itu, uji determinasi juga dapat digunakan untuk melihat keeratan atau kekuatan hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka dikatakan ada pengaruh yang besar dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Derajat pengaruh variabel Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.50 Hasil Uji Determinasi

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,689 <sup>a</sup>	,474	,442	1,021

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ )

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Ver.25, 2021

Berdasarkan Tabel 4.50 di atas, hasil uji determinasi menunjukkan bahwa nilai *adjusted R Square* yang didapatkan sebesar 0,474 yang dapat disebut

koefisien determinasi. Hal ini menunjukkan bahwa 47,4% dari kepuasan kerja dapat diperoleh dan dijelaskan oleh gaji, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 52,6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain atau variabel diluar model penelitian ini.

Hasil uji determinasi juga menunjukkan nilai R yang dimiliki sebesar 0,689. Nilai R menunjukkan hubungan antara Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Ketetapan hubungan antara variabel yang disajikan pada Tabel 4.51 berikut:

Tabel 4.51 Ketentuan Hasil Uji Determinasi

Nilai	Interpretasi
0,0 – 0,19	Sangat tidak erat
0,2 – 0,39	Tidak erat
0,4 – 0,59	Cukup erat
<b>0,6 – 0,79</b>	<b>Erat</b>
0,8 – 0,99	Sangat erat

Sumber : Sugiyono (2016:287)

Berdasarkan Tabel 4.51 di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R berada pada rentang 0,6 sampai dengan 0,79. Semakin besar nilai R, semakin erat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sesuai dengan kategori di atas, disimpulkan bahwa ada pengaruh yang erat antara Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis yang diperoleh dengan menggunakan aplikasi SPSS terhadap data yang bersumber dari kuesioner telah dikemukakan sebelumnya. Sesuai dengan prinsip penelitian ilmiah, hasil analisis tersebut menjadi dasar untuk menyimpulkan pengaruh antara gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja

terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, kesimpulan yang ditarik melalui interpretasi hasil analisis adalah sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Hipotesis H1 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: Gaji secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa variabel Gaji ( $X_1$ ) memiliki nilai regresi sebesar 0,272 yang mengindikasikan bahwa gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji  $t$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  variabel Gaji ( $X_1$ ) sebesar 2,687, sementara nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009. Berdasarkan ketentuan, jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Selain itu, nilai signifikan  $t$  dari variabel Gaji ( $X_1$ ) sebesar 0,010, dimana nilai ini jauh lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu sebesar 0,05. Disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$ . Dengan demikian disimpulkan terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Gaji ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Disimpulkan bahwa hipotesis H1 yang diajukan dapat diterima dan terbukti benar.

Permasalahan utama yang diidentifikasi pada *survey* awal adalah bahwa 50% karyawan yang merasa sistem penggajian kurang transparan dan adil. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penggajian (butir pertanyaan  $X_{1.6}$ ) dalam kategori baik, yaitu dengan tingkat kepuasan 3,47 dari skala 5. Dilihat dari persentase persepsi terhadap sistem penggajian, 69% karyawan merasa puas dengan sistem penggajian saat ini. Dapat disimpulkan bahwa kesenjangan atau permasalahan yang diidentifikasi

berdasarkan *survey* awal dengan jumlah responden yang kecil telah terjawab pada penelitian ini. Hal lain yang mendukung kepuasan total karyawan terhadap gaji adalah bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap nominal gaji tergolong tinggi, dimana mayoritas karyawan (88,6%) dengan rata-rata kepuasan 4,43 pada skala 5. Ini berarti sebagian besar karyawan mengaku menerima nilai nominal gaji yang sebanding dengan tugas dan tanggungjawab mereka. Sejalan dengan itu, Indrawan dan Dewi (2014:1777) mengemukakan bahwa salah satu cara mempertahankan kepuasan karyawan dalam bekerja adalah dengan mempertahankan, bahkan meningkatkan kompensasi. Hal lainnya yang berkontribusi terhadap kepuasan gaji dalam penelitian ini didukung oleh temuan Mollah (2015:196) dimana kepuasan kerja berhubungan dengan dukungan finansial yang meliputi gaji, bonus dan insentif, dan perlindungan lainnya dari perusahaan. Pada penelitian ini diketahui bahwa karyawan menerima bonus dan insentif, serta THR dengan jumlah yang memuaskan dan tepat waktu. Sebagian besar karyawan juga berpendapat bahwa tidak ada pemotongan gaji secara sepihak kepada karyawan. Ini tercermin dari tingkat kepuasan karyawan dalam rentang skala 4,40 sampai dengan 4,50 atau dikategorikan sangat baik.

Berdasarkan temuan dari setiap butir pernyataan terhadap kepuasan gaji memperlihatkan bahwa secara total tingkat kepuasan karyawan PT Telekomunikasi Selular terhadap gaji adalah 4,30 dari skala 5 yang dapat dikategorikan sangat baik. Hasil penelitian ini telah mengkonfirmasi pendapat Hasibuan (2016:55) bahwa salah satu faktor penentu tingkat kepuasan karyawan adalah imbalan finansial atau gaji yang dapat memenuhi harapan karyawan. Kepuasan akan gaji mencakup sistem penggajian, besaran gaji, jaminan sosial,

tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi. Gaji yang memadai berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika nominal gaji yang diperoleh tidak memadai atau berada di bawah standar upah nasional, hal itu dapat mengurangi rasa kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Heneman dalam Putra dan Surya (2016:4293) bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan, apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang mereka kerjakan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Hipotesis H2 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki nilai regresi sebesar 0,281 yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil uji  $t$  menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 2,206 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009 yang berarti terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Suprpta, dkk. (2015) dan Harahap (2019) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Permasalahan awal yang diidentifikasi pada awal *survey* dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Berdasarkan hasil kuesioner (butir pernyataan  $X_{2.4}$ ) diketahui bahwa 12% merasa tidak puas sehubungan dengan

keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Meskipun persentase ini termasuk kecil dibanding 88% karyawan yang menunjukkan persepsi kepuasan yang tinggi, namun sesuai dengan pendapat Griffin dalam Yuliana (2017:102) bahwa pimpinan yang berorientasi pada hubungan/karyawan memberikan perhatian besar dalam meningkatkan kerjasama, kepuasan kerja dan membangun identifikasi dengan organisasi. Salah satu hal yang dilakukan pimpinan adalah dengan melibatkan peran serta karyawan dalam pembuatan keputusan.

Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan adalah 4,12 dari skala 5, yang digolongkan sebagai kategori baik. Kesimpulan dari hasil analisis ini dikonfirmasi dari butir pernyataan kuesioner untuk mengukur kepemimpinan menunjukkan bahwa mayoritas (90,5%) karyawan memiliki persepsi kepuasan yang tinggi yaitu 4,53 dari skala 5 terhadap pekerjaan. Hal ini diidentifikasi dari butir pertanyaan kuesioner X<sub>2.1</sub> yang menyatakan bahwa pimpinan secara berkala memberi petunjuk yang jelas tentang pekerjaan, ruang lingkup, dan peralatan pendukung untuk memfasilitas karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas. Selain itu, butir pernyataan X<sub>2.7</sub> juga mendukung kepuasan tertinggi terhadap kepemimpinan, dimana 85,2% karyawan mengemukakan bahwa pimpinan bersosialisasi dengan karyawan dalam berbagai acara yang diselenggarakan oleh perusahaan. Dalam hal ini teori Griffin dalam Yuliana (2017:102) yang mengemukakan bahwa pimpinan yang berorientasi kepuasan karyawan akan bersosialisasi dengan bawahan dalam berbagai kesempatan telah terbukti diterapkan.

Faktor lain yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sehubungan dengan kepemimpinan adalah dimana pimpinan menunjukkan

kepedulian terhadap keadaan karyawan. Sekitar 83,4% karyawan (dari butir pernyataan X<sub>2.5</sub>) mengaku mendapat perhatian dari pimpinan, terutama sewaktu mereka tidak hadir di tempat kerja maupun sewaktu menunjukkan kinerja yang menurun. Selain itu 79,2% karyawan mengakui bahwa perusahaan, melalui pimpinan memberi kesempatan pengembangan karir kepada bawahan, dengan menginformasikan adanya kesempatan promosi.

Keseluruhan temuan dari setiap butir pernyataan dalam kuesioner memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan melalui fakto kepemimpinan adalah 4,12 dari skala 5. Dapat disimpulkan bahwa pimpinan mengadopsi dua pendekatan kepemimpinan yang menurut Griffin dalam Yuliana (2016) bahwa pimpinan dapat menjalankan wewenang dan mengarahkan karyawan dengan baik dengan berorientasi pada pekerjaan dan karyawan secara seimbang.

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Hipotesis H3 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular. Berdasarkan hasil analisis dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>) memiliki nilai regresi sebesar 0,445 yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga terciptanya lingkungan kerja yang semakin nyaman meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja kurang mendukung karyawan untuk melakukan tugas-tugasnya, maka akan mengurangi rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Nilai  $t_{hitung}$  variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) yang diperoleh dari uji t adalah 3,227, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,009. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Nilai signifikan t dari variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,012, dimana nilai ini lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu sebesar 0,05. Dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$ . Disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan (Y) PT Telekomunikasi Selular. Oleh karena itu hipotesis H3 yang diajukan dapat diterima.

Menurut Sedarmayanti (2011:25) lingkungan kerja yang baik berarti tersedianya sirkulasi udara yang cukup, dan struktur ruangan yang nyaman bagi pekerja untuk melaksanakan aktivitasnya. Berdasarkan butir kuesioner  $X_{3.1}$  sampai dengan  $X_{3.7}$ , diketahui bahwa 87% karyawan mengatakan memiliki area kerja yang nyaman, dan benda-benda tertata dengan baik, rapi, mudah dijangkau dan bersih. Bagi karyawan juga tersedia peralatan dan pendukung kerja yang beroperasi dengan baik. Selain itu mayoritas (81%) karyawan mengakui mendapat pencahayaan dan sirkulasi udara yang cukup dalam ruang kerja.

Permasalahan yang diidentifikasi pada awal *survey* adalah bahwa ada karyawan yang merasa sulit berkonsentrasi di ruang kerja. Dari butir kuesiner  $X_{3.4}$  dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa 16% merasa sulit berkonsentrasi di ruang kerja. Jika dibandingkan dengan hasil dari butir pernyataan lainnya untuk mengukur kepuasan terhadap lingkungan kerja, terbukti bahwa tingkat kepuasan karyawan pada item ini merupakan yang terendah yakni 3,88 dari skala 5. Lingkungan kerja dalam mempengaruhi konsentrasi kerja yang bermuara pada

kepuasan karyawan dikonfirmasi oleh temuan Tjandra dan Setiawati (2014:13) yang mengemukakan bahwa tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan *prestige*. Hal penting lainnya adalah lingkungan kerja fisik yang baik akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga karyawan itu sendiri merasa puas karena melakukan pekerjaan dengan baik. Selain dukungan lingkungan kerja fisik, faktor lain yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan adalah lingkungan kerja non fisik. Hasil penelitian (butir pernyataan  $X_{3.6}$  dan  $X_{3.7}$ ) membuktikan bahwa 82 sampai 84% karyawan merasa puas terhadap rekan kerja dan atasan mereka. Hasil ini sangat positif dan signifikan terhadap total kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan di atas, secara keseluruhan tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja adalah 4,21 dari skala 5. Dengan demikian, kepuasan karyawan PT Telekomunikasi Selular terhadap lingkungan kerja dikategorikan sangat baik. Dengan demikian permasalahan yang diidentifikasi pada awal penelitian ini telah terjawab berdasarkan sampel yang lebih besar, dimana dukungan lingkungan kerja terhadap konsentrasi kerja karyawan masih dalam kategori baik atau tidak berpengaruh sangat besar terhadap kepuasan secara total.

#### **4. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), Dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )**

Hipotesis ke-empat yang diajukan pada penelitian ini berbunyi: Gaji, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara serentak atau

simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal itu ditunjukkan dari hasil uji t dan F dimana nilai Fhitung 14,740 > Ftabel 2,79 yang berarti hipotesis Ha diterima dan Ho ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaji ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara serentak atau simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Indrawan, dkk (2014:1767) yang menemukan bahwa faktor kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan rata-rata temuan hasil kuesioner, skala kepuasan karyawan adalah 4,21 dari skala 5. Kepuasan ini dikategorikan sangat baik. Tingkat kepuasan karyawan PT Telekomunikasi Selular ini berasal dari tingkat kepuasan akan gaji sebesar 4,30; tingkat kepuasan akan kepemimpinan sebesar 4,12; dan tingkat kepuasan akan lingkungan kerja sebesar 4,21. Akan tetapi, sebelum kesimpulan penelitian ini diperoleh, temuan awal pada *survey* singkat menunjukkan bahwa ada karyawan yang merasa kurang puas dengan kondisi kerja saat ini dan masih berpikir untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik jika ada kesempatan. Hal ini juga terbukti dari hasil penyelidikan melalui butir pernyataan kuesioner Y.6 dan Y.7 yang memperlihatkan bahwa 8% karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah terhadap pekerjaan mereka sekarang. Dari pernyataan kuesioner tersebut diketahui bahwa masalah ini berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap cara perusahaan memperlakukan mereka secara individu. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016:55) bahwa faktor kepuasan kerja merupakan akumulasi dari faktor kepuasan fisik atau lingkungan kerja, finansial, dan hubungan sosial. Sehingga disimpulkan bahwa jika salah satu faktor

menghasilkan kepuasan yang rendah, hal itu juga berpengaruh pada kepuasan secara keseluruhan.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya sehubungan dengan faktor kepuasan finansial atau gaji, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang diidentifikasi pada awal *survey* tentang gaji berasal dari adanya ketidakpuasan terhadap transparansi dan keadilan dalam hal penggajian. Namun jika dilihat secara global kepuasan akan gaji berada pada nilai 4,30 dari skala 5. Ini membuktikan bahwa gaji berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan.

Sehubungan dengan kepemimpinan, masalah yang ditemukan pada *survey* awal memperlihatkan bahwa ada karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Namun hasil penyelidikan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa jumlah karyawan dengan persepsi demikian cukup kecil. Secara keseluruhan tingkat kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan adalah 4,12 dari skala 5 yang dikategorikan sangat baik. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sehubungan dengan lingkungan kerja, adanya pengakuan karyawan yang merasa sulit berkonsentrasi dalam melakukan tugas-tugas ternyata jumlahnya tidak signifikan. Secara keseluruhan tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja adalah 4,21 dari skala 5 yang dikategorikan sangat baik. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas karyawan PT Telekomunikasi Selular memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi atau dikategorikan sangat baik. Berdasarkan hasil uji regresi, secara simultan faktor kepuasan tertinggi

diperoleh dari Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) yaitu 0,445; kemudian Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 2,81; dan faktor terkecil namun tetap memiliki signifikansi yang tinggi adalah Gaji ( $X_1$ ) sebesar 0,272. Terlihat bahwa nilai pengaruh dari ketiga faktor ini tidak jauh berbeda terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa ketiga faktor ini memiliki kontribusi yang hampir sama kuat terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular secara keseluruhan.

Meskipun demikian, hal lain yang juga menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah bahwa berdasarkan hasil uji determinasi diketahui bahwa nilai *R square* untuk ketiga faktor tersebut adalah 0,474. Ini berarti ketiga faktor tersebut menyumbang sekitar 47,4% terhadap total keseluruhan kepuasan karyawan. Artinya, masih ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan, tetapi hal itu tidak tercakup atau berada di luar dari ruang lingkup penelitian ini.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Sesuai dengan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab-IV, beberapa kesimpulan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Sistem penggajian di PT Telekomunikasi Selular sudah transparan dan adil. Karyawan menerima bonus dan insentif, serta THR dengan jumlah yang memuaskan dan tepat waktu.
2. Pimpinan PT Telekomunikasi Selular telah memberikan perhatian besar dalam meningkatkan kerjasama dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu hal yang dilakukan pimpinan adalah dengan melibatkan peran serta karyawan dalam pembuatan keputusan.
3. Lingkungan kerja PT Telekomunikasi Selular telah mendukung karyawan dalam menjalankan tugas-tugas secara maksimal. Dukungan tersebut mencakup fasilitas kerja, suhu, kualitas udara, pencahayaan, dan tingkat kebisingan yang dapat ditoleransi sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal..
4. Ketiga faktor yakni gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja PT Telekomunikasi Selular digolongkan dalam kategori baik sampai dengan sangat baik. Ketiga hal tersebut berkontribusi menciptakan kepuasan karyawan PT Telekomunikasi Seluler.

## B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang dikemukakan di atas, beberapa saran dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. PT Telekomunikasi Selular perlu mempertahankan kepuasan akan gaji, dengan cara memperbaiki sistem penggajian. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan mengetahui transparansi sistem penggajian, sehingga tidak ada misinformasi dan persepsi yang keliru terhadap kebijakan penggajian perusahaan.
2. PT Telekomunikasi Selular perlu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dengan cara mendorong pemimpin untuk memaksimalkan peran kepemimpinan, salah satunya sebagai sumber informasi bagi karyawan. Pemimpin perlu mempertahankan komunikasi yang baik dan memastikan semua karyawan terinformasi sehubungan dengan peluang dan kesempatan karir di PT Telekomunikasi Selular.
3. PT Telekomunikasi Selular perlu mempertahankan kepuasan akan lingkungan kerja, meskipun berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap lingkungan kerja adalah yang tertinggi diantara variabel lainnya. Berdasarkan masalah yang teridentifikasi bahwa masih ada karyawan yang merasa sulit untuk berkonsentrasi di ruang kerja meskipun aspek lingkungan kerja lainnya telah terpenuhi dengan baik. Untuk itu PT Telekomunikasi Selular perlu mengidentifikasi apakah penyebabnya berasal dari interaksi sesama karyawan yang tidak perlu selama jam kerja.
4. PT Telekomunikasi Selular perlu tetap mempertahankan faktor gaji, kepemimpinan dan lingkungan meskipun temuan dalam penelitian ini

mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Selular dikategorikan tinggi. Mengingat adanya persaingan perusahaan untuk mencapai kepuasan karyawan yang lebih tinggi, maka PT Telekomunikasi Selular hendaknya tidak merasa puas dengan pencapaian saat ini, karena kondisi dapat berubah, dan faktor kepuasan karyawan harus tetap dijaga agar karyawan mencapai kinerja yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar, Y., Zarzani, T. R., Halawa, F., & Fauzi, T. M. (2021). *Enhance of Legal Protection the Health Outsourcing Workers in Health Law Number 36 of 2009. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(3), 4685-4696.*
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kasmir. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang, M. & Pakpahan, M. (2014). *Metode Penelitian: Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit In Media. Jakarta
- Riyanto S., & Hatmawan A. (2020), *Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen* . Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Jakarta: PT. Macan Jaya Cemerlang.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Group.

Suwatno, & Priansa, D.J. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Zainal, V. R., Hadad, M.D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

## **Jurnal**

Abdolshah M., Khatibi S.A.M, & Moghimi M. (2018). *Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees (The case study: Asgariyeh and MehrIran Banks in Qazvin and Alborz, Iran)*. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2018, 1, pp. 207-222

Gunawan, A. & Kusniawati, A. (2019). *Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas*. Journal of Management Review. Volume 3 Number 2, 307-319.

Harahap D.S. dan Khair H. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 69-88. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>.

Indrawan D.C. & Dewi A.A.S.K. (2014). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.

Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1175, No. 1, p. 012268)*. IOP Publishing.

Iqbal Amir Hakim (2014). *Analisa Kepuasan Kerja Karyawan PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja) di Jakarta Barat*. Jurnal EPROC.

Inoyatova, Sitora. (2021). *The Job Satisfaction: A Review Of Widely Used Measures and Indexes*. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/ Egyptology*. 18(2), 456-464.

Mashareen, Z.C., Supriyanto, & Ivanti, A. 2016. *Survei Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT X Melalui Alat Ukur Job Satisfaction Scale*. Widyakala Volume 3 Maret 2016

Mohammed F., & Eleswed, M. (2013). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain*. International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(5), 43-53.

- Muis E., Kojo C. & Sendow G. 2018. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Tugas, Kerja Terhadap Efektifitas Perubahan Organisasi di PT. PLN (Persero) Cabang Manado*. Jurnal EMBA Vol.6. No.4. 2138 –2147.
- Nelly, Sirait R.R., Sirait M., & Eliza Y. 2020. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informasi Kepulauan Mentawai)*. Jurnal Ilmu Manajemen – Daya Saing. Vol.6.
- Nasution, M. D. T. P., Rini, E. S., Absah, Y., & Sembiring, B. K. F. (2022). *Social network ties, proactive entrepreneurial behavior and successful retail business: a study on Indonesia small enterprises*. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Nasution, M. D. T. P., & Azmin, A. A. (2018). *Consumer acceptance of trustworthy e-commerce: an extension of technology acceptance model*. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-13.
- Raziqa A. & Maulabakhsha R. 2015. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. 2nd Global Conference On Business, Economics, Management and Tourism 2014.. *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 717 – 725.
- Rukh L, Choudhary MA, & Abbasi SA. (2015). *Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan*.
- Rini, E. S., Absah, Y., Sembiring, B. K. F., & Nasution, M. D. T. P. (2021). *INTENTION TO REVISIT TOURIST DESTINATIONS IN INDONESIA*.
- Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., & Sari, P. B. (2021). *Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia*. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Sunarta, (2019). *Pentingnya Kepuasan Kerja*. *Jurnal Efisiensi –Kajian Ilmu Administrasi*. Agustus 2019, Vol. XVINO. 2, 63-75.
- Suprpta M., Sintaasih D.K., Riana G. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4 (06), 430 – 442.
- Syahrudin Y. (2016). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cabang Samarinda*. *Kinerja : Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Volume 13, (1), 2016.
- Syafrina, Nova. (2018.) *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Aspacindo Kedaton Motor Kandis Kabupaten Siak*. *Jurnal Benefita* 3(3) Oktober 2018 (455-468).
- Tamali H. & Munasip A. (2019). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* . (3)1, 55 – 68

- Tjandra D.N & Setiawati M. (2014). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Food And Beverage "X" Hotel Surabaya*. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa. 2(1).
- Wiastruti, R.D. & Chandra, J. (2019). *Analisis Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Cinnamon di Hotel Mandarin Oriental Jakarta*. Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation ---Volume 2, No. 2, 197-209.
- Yadi, H., Nurliza, dan Mawasdi. (2013) *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Tetap pada PT. Riau Agrotama Plantation Kapuas Hulu Estate Kab. Kapuas Hulu Kec. Silat Hilir*. Jurnal Sains Mahasiswa Pertanian Untan, vol. 2, no. 3, Dec. 2013.

#### **Sumber elektronik lainnya**

- Suman M. *Employee Job Satisfaction*. <https://www.businessmanagement-ideas.com/human-resources-management/employee-job-satisfaction/20857>. Diakses 20 Januari 2021.
- Yuliana, Bintang. 2017. *Pengaruh Orientasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai*. Disertasi. Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.