



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN  
KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
KARYAWAN, KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
SEBAGAI INTERVENING PADA UNIT USAHA  
PT. BRANTAS ABIPRAYA DI JAKARTA**

**The Influence Of Work Environment, Leadership Style,  
Compensation On Employee Productivity: Employee Satisfaction  
as intervening In Business Unit PT. Brantas Abipraya In Jakarta**

**TESIS**

Oleh :

**ANWAR KHOIRUDIN**  
**NIM.130820101007**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI**

**2016**



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN  
KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
KARYAWAN, KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
SEBAGAI INTERVENING PADA UNIT USAHA  
PT. BRANTAS ABIPRAYA DI JAKARTA**

**The Influence Of Work Environment, Leadership Style,  
Compensation On Employee Productivity: Employee Satisfaction  
as intervening In Business Unit PT. Brantas Abipraya In Jakarta**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Oleh :

**ANWAR KHOIRUDIN**

**NIM.130820101007**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI**

**2016**

### SURAT PERNYATAAN

Nama : Anwar Khoirudin  
NIM : 130820101007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT. Brantas Abipraya Di Jakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengujian substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi maupun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, Maret 2016.



yang menyatakan,

**Anwar Khoirudin**  
NIM. 130820101007

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan,  
Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja  
Karyawan : Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai  
Intervening Pada Unit Usaha PT. Brantas Abipraya  
Di Jakarta

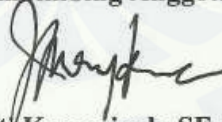
Nama : Anwar Khoirudin  
NIM : 130820101007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Disetujui : Maret 2016

**Pembimbing Utama,**



**Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc**  
NIP. 19560831 198403 1 002

**Pembimbing Anggota**



**Dr. Siti Komariyah, SE, Msi**  
NIP. 197106102001122001

**Mengetahui,**  
**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM**  
NIP. 19600413 198603 1 002

## PENGESAHAN

### JUDUL TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN  
KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN,  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI INTERVENING PADA  
UNIT USAHA PT. BRANTAS ABIPRAYA DI JAKARTA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Anwar Khoirudin  
NIM : 130820101007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

telah dipertahankan didepan tim Penguji pada tanggal :  
05 April 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Manajemen pada Program Studi S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Tim Penguji :

Ketua : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM (\_\_\_\_\_)  
NIP. 19600413 198603 1 002

Sekretaris : Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si. (\_\_\_\_\_)  
NIP. 19661020 199002 2 001

Anggota : Dr. Handriyono, M.Si. (\_\_\_\_\_)  
NIP. 19620802 199002 1 001

Mengetahui/Menyetujui

Ketua Program Studi Manajemen

**FOTO**

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM

NIP 196004413 198603 1 002

Mengetahui/Menyetujui,

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan

Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si.

NIP. 19630614 199002 1 001

**PERSEMBAHAN**

**Tesis ini saya persembahkan untuk :**

- 1. Ibunda tercinta**
- 2. Ayahanda tersayang**
- 3. Istri tercinta, Elok Sulistyowati**
- 4. Anakku tersayang : Afifah Nuha Nandela, Nadhifah Zalfa Qosamah dan Falihah Nailatusy Syarafah**
- 5. Kakak dan adik tersayang**
- 6. Almamaterku Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

**MOTTO**

**Allah akan mengangkat derajat  
orang-orang yang beriman dan  
orang-orang yang berilmu  
beberapa derajat**

**Terjemahan,(QS.Al-Mujadalah : 11)**

**"Barang siapa menginginkan kebahagiaan di dunia  
maka haruslah dengan ilmu, barang siapa yang  
menginginkan kebahagiaan di akhirat maka  
haruslah dengan ilmu, dan barang siapa  
menginginkan kebahagiaan pada  
keduanya maka haruslah  
juga dengan ilmu"**

**Terjemahan,(HR. Ibn Asakir)**

## RINGKASAN

Dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, manusia merupakan aset penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang berada di dalam organisasi tersebut perlu ditata dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. PT. Brantas Abipraya Di Jakarta berkepentingan untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki guna mencapai tujuan perusahaan yaitu keuntungan yang optimal dengan cost yang rendah.

Tujuan penelitian ini adalah : 1. Untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan., 2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan., 3. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan., 4. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan., 5. Untuk mengetahui dan menganalisis Lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan., 6. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan., 7. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan dan tenaga kerja pada unit usaha PT. Brantas Abipraya secara keseluruhan berjumlah 371 orang. Jumlah responden adalah 192 yang dipilih dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Data yang dianalisis adalah data primer. Data tersebut diperoleh melalui survey dengan tehnik kuisisioner. Selanjutnya hipotesis penelitian diuji dengan analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan : 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 4) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 5) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 6) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 7) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan



## SUMMARY

In any public or private organization, the human is an important asset in achieving its intended purpose. Work environment, style of leadership, compensation, job satisfaction and employee productivity within an organization that needs to be organized in order to achieve organizational goals. PT. Brantas Abipraya In Jakarta concerned to manage their resources in order to achieve the company's goal is optimal benefits with low cost.

The purpose of this study are: 1. To identify and analyze the work environment on employee job satisfaction. 2. To know and analyze the leadership style on employee job satisfaction. 3. To know and analyze compensation on employee job satisfaction. 4. To know and analyzing employee satisfaction on employee productivity. 5. To know and analyze the work environment on employee productivity. 6. To know and analyze the leadership style on employee productivity. 7. To know and analyze compensation of employee productivity.

The population in this study were employees and workers at the unit of PT. Abipraya overall Brantas amounted to 371 people. The number of respondents was 192 selected method Proportionate Stratified Random Sampling. The analyzed data are primary data. The data was obtained through a survey with questioning techniques. Further research hypothesis was tested by path analysis.

The results showed: 1) The working environment positive and significant effect on employee job satisfaction. 2) The style of leadership and a significant positive effect on employee job satisfaction. 3) Compensation positive and significant effect on employee job satisfaction. 4) The employee satisfaction and significant positive effect on employee productivity. 5) The working environment positive and significant impact on employee productivity. 6) leadership style positive and significant impact on employee productivity. 7) Compensation positive and significant impact on labor productivity.

## PRAKATA

Dengan memanjatkan rasa puji syukur kehadiran Allah, SWT atas ridho, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Adapun tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana S-2 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT. Brantas Abipraya Di Jakarta”

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, semangat, dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Prof. Dr. H. Moh. Saleh Fauzi, MSc., selaku Dosen Pembimbing Utama, yang penuh ketelitian, pemikiran dan kesabaran dalam memberikan bimbingan yang sangat bermanfaat hingga terselesaikan penyusunan tesis ini.
4. Dr. Siti Komariyah, SE., M.Si., yang penuh perhatian, bimbingan, semangat juga nasehat yang sangat bermanfaat hingga terselesaikan penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Civitas Akademika Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membekali ilmu yang bermanfaat serta membimbing hingga penulis dapat menyelesaikan studi.
6. Direktur dan karyawan PT Brantas Abipraya Jakarta yang banyak membantu selama penulis mengadakan penelitian.
7. Teristimewa Ibunda dan Ayahanda, Kakak dan adikku tersayang, terima kasih do'a, motivasi, kasing sayang juga perhatiannya.

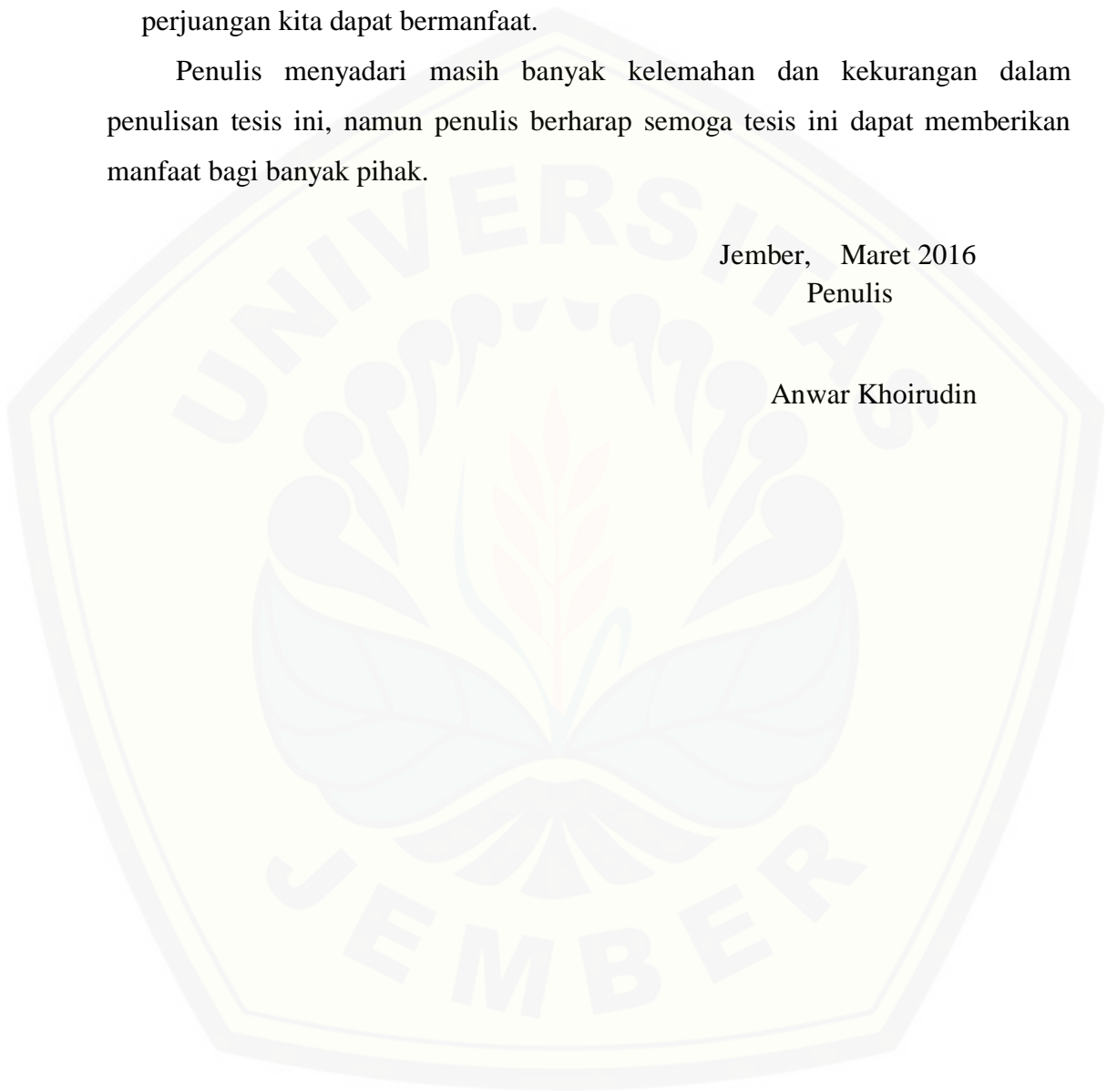
8. Yang tidak kalah pentingnya Istriku tersayang dengan penuh kesabaran dan dukungan serta untaian do'a terima kasih untuk segalanya, serta anak-anakku tersayang yang selalu menghibur dan penyemangat dalam hati dan hidup ini.
9. Teman-teman angkatan 2013 Kelas C- semoga persahabatan, kebersamaan dan perjuangan kita dapat bermanfaat.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, namun penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jember, Maret 2016

Penulis

Anwar Khoirudin



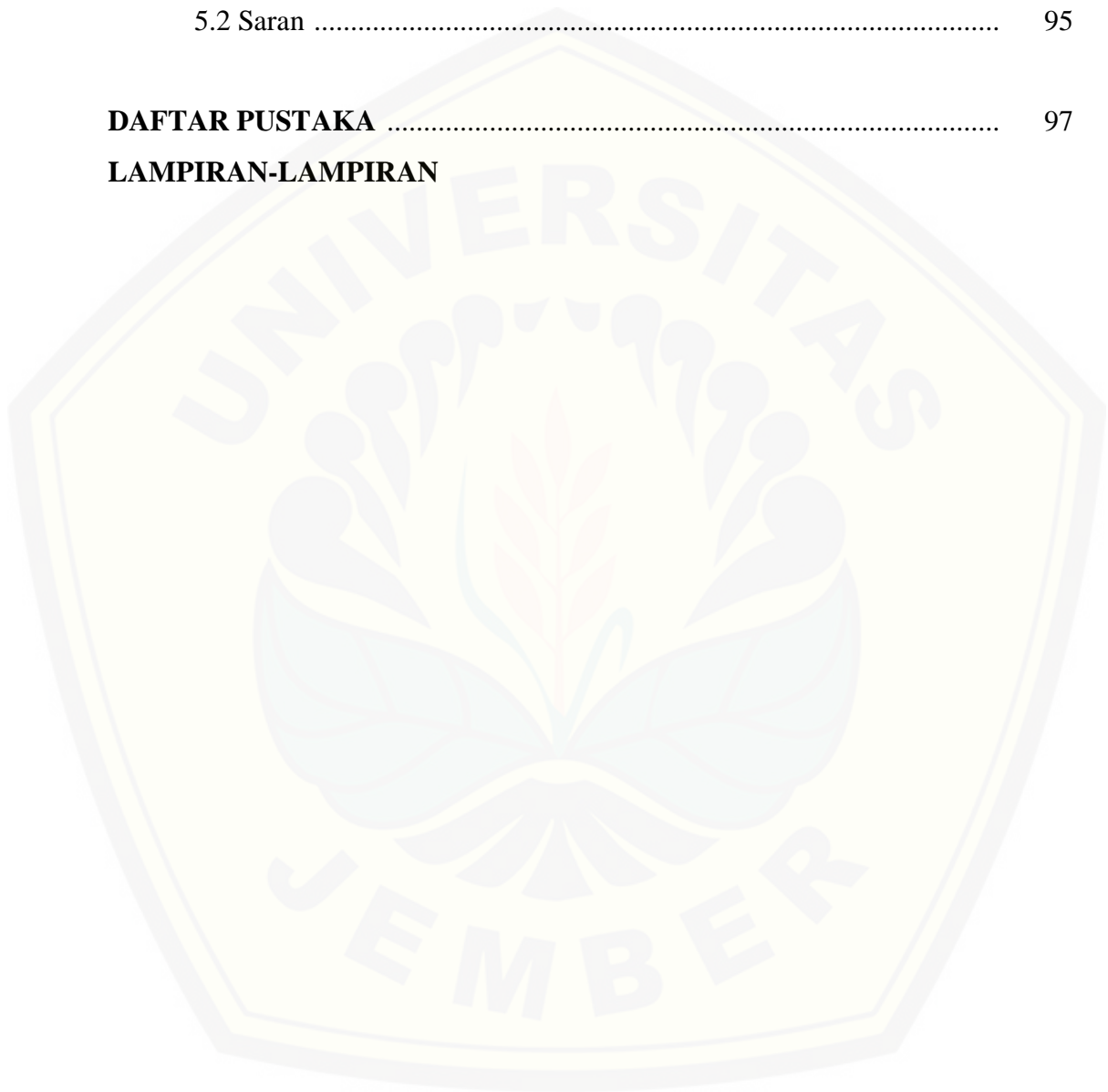
**DAFTAR ISI**

	<b>Hal</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	14
2.1.4 Gaya Kepemimpinan .....	17
2.1.5 Kompensasi .....	19
2.1.6 Kepuasan Karyawan .....	31
2.1.7 Produktivitas Kerja Karyawan .....	33

	13
2.1.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	36
2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	37
2.1.10 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	38
2.1.11 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja .....	41
2.1.12 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja .....	43
2.1.13 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja .....	44
2.1.14 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja .....	45
2.2 Penelitian Terdahulu .....	46
2.3 Kerangka Pemikiran .....	50
2.4 Kerangka Konseptual .....	51
2.5 Hipotesis Penelitian .....	52
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	54
3.2 Jenis Data .....	54
3.3 Prosedur Pengumpulan Data .....	54
3.4 Populasi dan Sampel .....	55
3.4.1 Populasi .....	54
3.4.2 Sampel .....	55
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian .....	57
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	57
3.7 Skala Pengukuran .....	58
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	59
3.8.1 Uji Validitas .....	59
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	59
3.9 Metode Analisis Data .....	60
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	69
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	69

	14
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	70
4.1.3 Nilai Budaya Perusahaan .....	70
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan .....	71
4.1.5 Strategi Fungsional PT Brantas Abipraya .....	72
4.2 Karakteristik Responden .....	73
4.3 Deskriptif Variabel .....	75
4.3.1 Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja .....	75
4.3.2 Penilaian Responden terhadap Gaya Kepemimpinan .....	76
4.3.3 Penilaian Responden terhadap Kompensasi .....	78
4.3.4 Penilaian Responden terhadap kepuasan Kerja .....	79
4.3.5 Penilaian Responden terhadap Produktivitas Kerja .....	80
4.4 Analisis Deskriptif Statistik .....	82
4.5 Uji Validitas dan Validitas .....	85
4.5.1 Uji Validitas .....	85
4.5.2 Uji Reliabilitas .....	86
4.6 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	87
4.6.1 Uji Normalitas .....	88
4.6.2 Uji Multikolinearitas .....	89
4.6.3 Uji <i>Outliers</i> .....	89
4.7 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	90
4.7.1 Uji Kesesuaian Model ( <i>Goodness of Fit Test</i> ) .....	91
4.7.2 Uji Kausalitas .....	91
4.7.3 Pengaruh Antar Variabel .....	93
4.8 Pembahasan .....	96
4.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	96
4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	98
4.8.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	99
4.8.4 Pengaruh kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja .....	100
4.8.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja .....	101
4.8.6 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja .....	103

	15
4.8.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja .....	104
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	95
5.1 Kesimpulan .....	95
5.2 Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	97
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



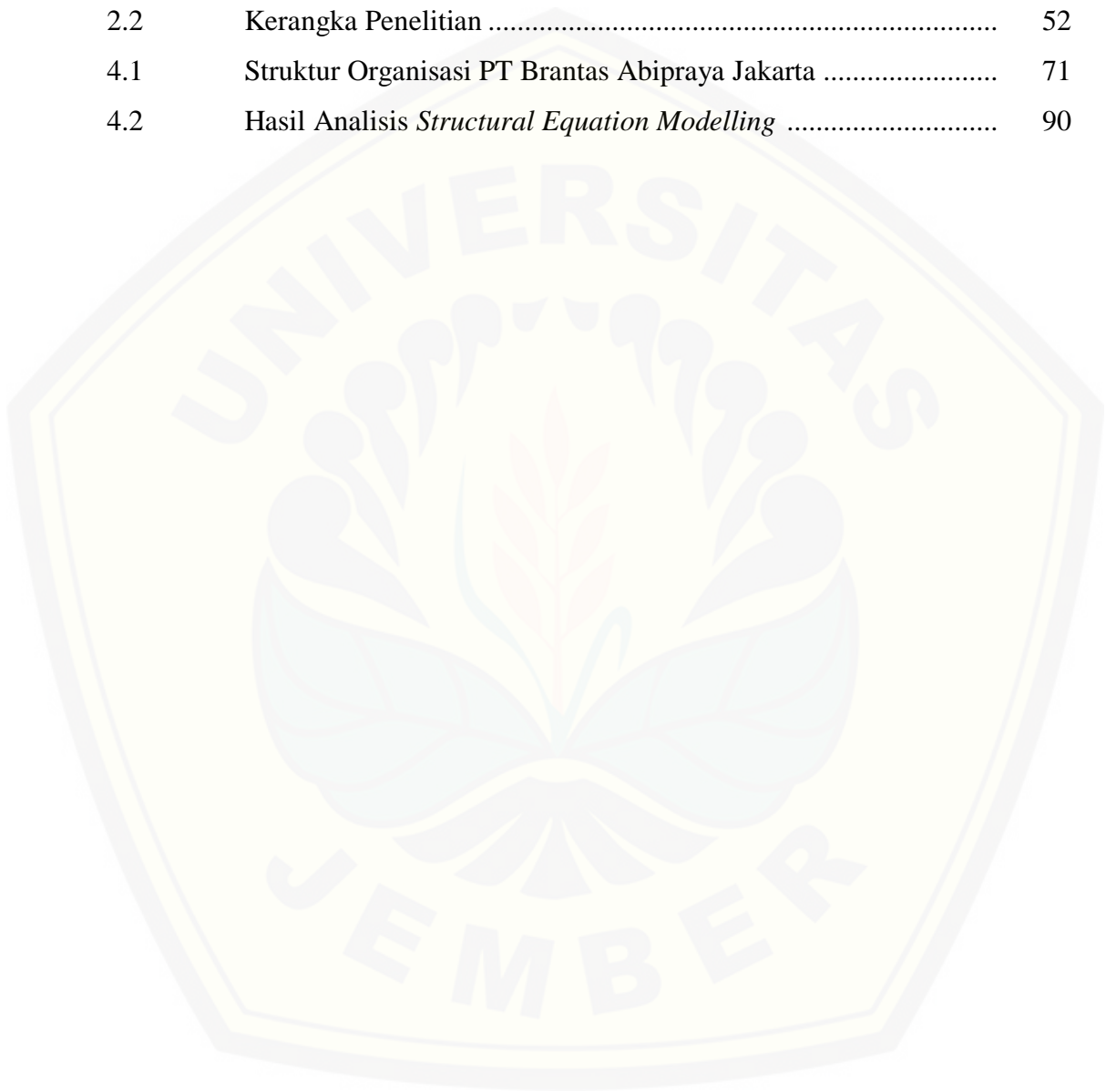
## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Hal</b>
3.1	Strata dan Jumlah Populasi Penelitian .....	55
3.2	Strata dan Jumlah Sampel Penelitian .....	57
3.3	Model Pengukuran .....	63
3.4	Uji Kesesuaian Model .....	67
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Umur .....	73
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	74
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	75
4.4	Penilaian Responden Terhadap Lingkungan Kerja.....	75
4.5	Penilaian Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	77
4.6	Penilaian Responden Terhadap Kompensasi .....	78
4.7	Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	79
4.8	Penilaian Responden Terhadap Produktivitas Kerja.....	81
4.9	Deskriptif Statistik .....	82
4.10	Hasil Uji Validitas .....	85
4.11	Hasil Uji Reliabilitas .....	87
4.12	Hasil Pengujian Normalitas Data .....	88
4.13	Indeks Kesesuaian SEM .....	91
4.14	Hasil Uji Kausalitas .....	91
4.15	Pengaruh Langsung Variabel .....	94
4.16	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel .....	95
4.17	Pengaruh Total Antar Variabel .....	95



**DAFTAR GAMBAR**

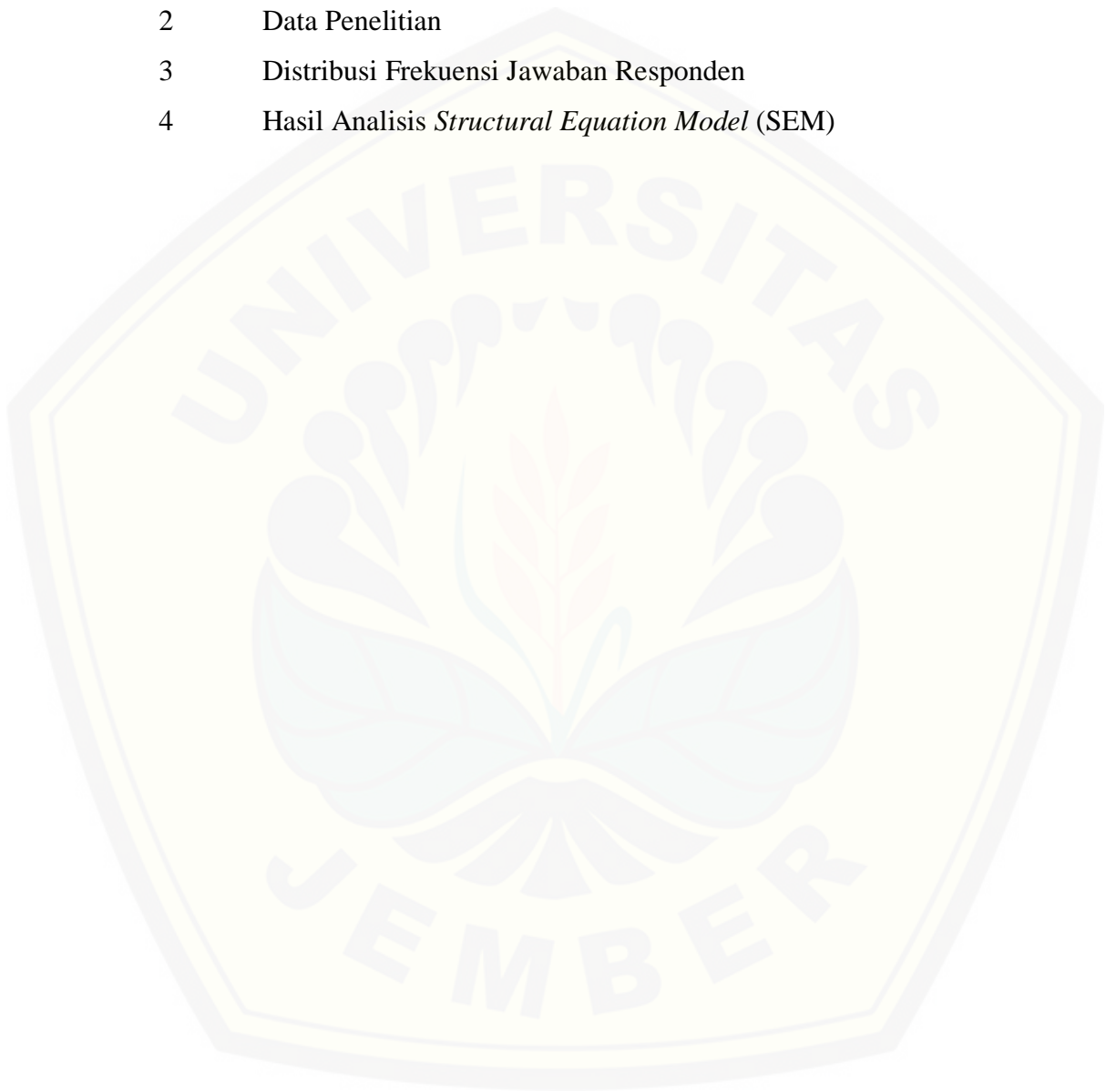
<b>Gambar</b>		<b>Hal</b>
2.1	Kerangka Pemikiran .....	51
2.2	Kerangka Penelitian .....	52
4.1	Struktur Organisasi PT Brantas Abipraya Jakarta .....	71
4.2	Hasil Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> .....	90



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

- 1 Kuesioner Penelitian
- 2 Data Penelitian
- 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
- 4 Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Program kebijakan pemerintah dibidang infrastruktur mengalami peningkatan pada lima tahun terakhir ini dari APBN tahun 2010 sebesar Rp.86,0 triliun menjadi Rp. 189,7 triliun pada APBN tahun 2015, program infrastruktur tersebut akan dilaksanakan tersebar diseluruh wilayah di tanah air. Meningkatnya perekonomian dan kebijakan pemerintah dibidang investasi maka akan mendorong para investor dari luar atau dalam negeri dapat menanamkan modalnya dibidang infrastruktur. Pengertian infrastruktur menurut Grigg (1988:24), infrastruktur merupakan sistem fisik yang menyediakan transportasi, pengairan, drainase, bangunan gedung dan fasilitas publik lainnya, yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia baik kebutuhan sosial maupun kebutuhan ekonomi.

Pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan infrastruktur akan dilaksanakan oleh perusahaan perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa konstruksi dalam bentuk paket pekerjaan. Industri jasa konstruksi adalah industri yang mencakup semua pihak yang terkait dengan proses konstruksi termasuk tenaga profesi, pelaksana konstruksi, dan juga para pemasok yang bersama-sama memenuhi kebutuhan pelaku dalam industri (Hillebradt, 1985:161). Pada umumnya, kegiatan yang termasuk industri konstruksi meliputi, perencanaan, desain, konstruksi, perbaikan dan pemeliharaan dan demolisi, sedangkan produk yang dihasilkannya meliputi: bangunan, bandar udara dan pelabuhan, elektrik, komunikasi dan pekerjaan gas, reklamasi, saluran dan bendungan, jaringan pipa dan kanal serta jalan raya, jembatan, rel kereta api, waduk dan terowongan (Ofori,1990:105).

Hasil pekerjaan infrastruktur bisa diterima dengan baik oleh para *stakeholder* dan untuk memenuhi hasil kinerja dan pertumbuhan perusahaan industri jasa konstruksi, maka perusahaan harus memperhatikan faktor - faktor yang memengaruhi dalam pengelolaan pekerjaan seperti faktor sumber daya manusia, material, alat, peraturan pemerintah dan faktor sosial. Pada

umumnya tujuan dari perusahaan jasa konstruksi adalah : memberikan layanan dalam mewujudkan keinginan atau harapan pelanggan dalam bidang jasa konstruksi, dan membangun serta menciptakan performa atau kinerja yang terbaik untuk perusahaan agar tetap eksis dibidangnya. Perusahaan jasa konstruksi dalam melaksanakan kegiatan infrastruktur atau proyek harus ada ikatan kerja sama dalam bentuk kontrak kerja sama dengan pemberi tugas seperti dari pemerintah yang diwakili oleh departemen terkait, pihak swasta, dan pihak masyarakat. Proyek jasa konstruksi dapat didefinisikan yaitu sebuah usaha atau kegiatan secara tim untuk mencapai tujuan yang terikat oleh waktu, mutu dan biaya. Proyek jasa konstruksi mempunyai karakteristik yang unik yaitu antara proyek yang satu dengan yang lain berbeda penanganannya yang diakibatkan oleh lokasi proyek yang tersebar diseluruh tanah air, kondisi lingkungan sosial yang berbeda, kondisi budaya masyarakat sekitar proyek yang berbeda, kondisi peraturan daerah yang berbeda.

Keberadaan industri jasa konstruksi yang kuat, kondisi yang diperlukan adalah mendorong pertumbuhan jasa konstruksi, dalam beberapa hal masih belum dipenuhi. Kondisi-kondisi yang diperlukan bagi tumbuhnya industri jasa konstruksi yang tangguh (Kamar Dagang dan Industri Indonesia/Kadin, 2012:21) adalah :

1. tersedianya tenaga manajemen maupun tenaga ahli yang professional dalam jumlah yang cukup;
2. bahan baku/material yang distandarisasi secara nasional dan diproduksi sesuai dengan kebutuhan;
3. peralatan konstruksi harus diperoleh dengan mudah dan kompetitif;
4. sistim informasi jasa konstruksi yang tepat dan terbuka mulai dari konsepsi proyek sampai saat-saat pelelangan, dan;
5. pengenalan terhadap metode-metode konstruksi yang mutakhir dan efisien sehingga dapat unggul dapat unggul dalam pelelangan internasional.

PT. Brantas Abipraya (Persero) adalah salah satu perusahaan jasa konstruksi yang mempunyai aktivitas dibidang industri konstruksi meliputi, perencanaan, desain, konstruksi, perbaikan dan pemeliharaan. Pada tingkat unit

usaha yang dibagi menjadi beberapa divisi dan setiap divisi menangani beberapa unit usaha yang disebut proyek yang dikelola oleh project manager. Unit usaha dari PT.Brantas Abipraya menangani beberapa proyek dibidang sumber daya air, gedung, jalan, jembatan, *airport*, dermaga dan proyek *engineering procurement construction* (EPC).

Secara garis besar, kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : menurut Teng (2002:96) dan Venegas dan Alarcon (1997:37), faktor internal perusahaan, yang terdiri dari sumber daya manusia, manajemen, organisasi, pelanggan dan manajemen sumber daya manusia;

- a. faktor eksternal perusahaan, yang terdiri dari lingkungan social politik, lingkungan yang menurut hukum, lingkungan yang kompetitif, lingkungan yang berteknologi, dan lingkungan ekonomi makro;
- b. *market forces* perusahaan, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Menurut Venegas dan Alarcon (1997:37) serta Teng (2002:96), faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan terutama perusahaan jasa konstruksi dapat dikelompokkan menjadi beberapa faktor, yaitu manajemen, organisasi, sumber daya manusia, keuangan, budaya perusahaan, dan sumber daya lainnya.

Salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yaitu organisasi. Organisasi didefinisikan yaitu sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk merubah input-input dari lingkungan menjadi barang dan jasa yang dapat dipasarkan. Seperti menurut teori Teng (2002:96) dan Venegas & Alarcon (1997:39), bahwa dalam mendorong pertumbuhan dan kinerja organisasi atau dalam hal ini perusahaan jasa konstruksi, salah satu faktor yang memengaruhi adalah faktor sumber daya manusia, sehingga diharapkan bagaimana cara untuk mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kriteria penilaian kinerja perusahaan jasa konstruksi adalah laba bersih dan pertumbuhannya, untuk memenuhi kriteria tersebut sangat dipengaruhi oleh

produktivitas sumber daya manusia, sehingga perusahaan jasa konstruksi harus bisa meningkatkan produktivitas karyawannya (Ali, 2010:52). Dengan demikian maka perusahaan perlu memperhatikan mengenai faktor faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan karena untuk menentukan langkah langkah yang akan dilakukan oleh management perusahaan mengenai pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada pada suatu proyek dapat dikategorikan sebagai tenaga kerja tetap dan tenaga kerja tidak tetap. Pembagian katagori ini dimaksudkan agar efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya dapat maksimal dengan beban ekonomis yang memadai. Tenaga kerja yang berstatus tetap dikelola perusahaan dengan pembayaran gaji tetap setiap bulannya dan diberi beberapa fasilitas lain dalam rangka memelihara produktivitas kerja karyawan serta rasa kebersamaan dan rasa memiliki perusahaan.

Produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yaitu membuat produk dengan biaya yang terkendali, sesuai waktu yang ditentukan, dan sesuai kualitas yang diharapkan. Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, pemimpin atau manajer harus mengetahui apakah yang diharapkan oleh individu tenaga kerja sudah dipenuhi manajemen karena hal tersebut memengaruhi semangat kerja para tenaga kerja tersebut salah satunya iklim kerja dalam organisasi proyek.

Konsep produktivitas menurut Kusnaedi (2003:84), pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam hal ini, esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Sedarmayanti (2001:72) adalah:

1. sikap mental berupa: motivasi kerja disiplin kerja dan etika kerja;
2. pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi, baik formal

ataupun informal akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas;

### 3. keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik;

### 4. manajemen

Apabila manajemen tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif;

### 5. hubungan industrial pancasila

Penerapan hubungan industrial pancasila maka akan:

- a. menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat;
- b. menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas;
- c. menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas;

### 6. tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas;

### 7. gizi dan kesehatan

Apabila pegawai dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi nilai mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya;

### 8. jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerjanya;

9. lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas;

10. sarana produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai;

11. teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:

- a. tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi;
- b. jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu;
- c. memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa;

12. kesempatan berprestasi

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan ini akan memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung individu didalamnya. Kondisi suasana lingkungan kerja yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti berkurangnya produktivitas dalam bekerja, rendahnya tingkat kedipsilinan pegawai, misalnya sikap ditunda tunda pekerjaan yang pada akhirnya akan menyebabkan semakin menurunnya tingkat produktivitas pegawai. Menurut Sihombing (2004:175) bahwa, lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu di tempat kerja, kesesakan, dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja, sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Menurut



Ishak dan Tanjung (2003:26), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juang yang tinggi.

Pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan yang berada di bawahnya. Karyawan akan mengikuti apa yang diarahkan oleh pimpinan mengenai hubungan antar karyawan, memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, memberikan reward dan panishment secara obyektif, memberikan kompensasi, memperlakukan setiap karyawan secara adil, memenuhi kebutuhan karyawan sesuai aturan dan memberikan contoh tingkah laku yang baik terhadap karyawan. Apabila seorang pemimpin dapat melaksanakan hal tersebut dengan baik maka kepuasan kerja karyawan tinggi dan berdampak pada produktivitas kerja yang optimal. Beberapa definisi mengenai kepemimpinan yaitu menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, (1997:127) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Miller *et al.* (1991:86) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko,2003,114-118). Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Kompensasi sangat penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, dan juga besar pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan sehingga akan memberikan produktivitas kerja yang optimal. Tujuan kompensasi menurut Abdus Salam (2008:162) adalah :

a. pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa

- upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau kebutuhan atau kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji secara periodik, berarti adanya jaminan *economic security* dan keluarga yang menjadi tanggungannya;
- b. meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif;
  - c. memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu semakin besar;
  - d. menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti, persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan, sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output*.

Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila pemenuhan kebutuhan karyawan terpenuhi, mendapatkan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kondisi hubungan antar karyawan sangat baik, mendapatkan kompensasi secara *financial* atau *nonfinancial* dan mendapatkan perlakuan yang adil dari pimpinan. Apabila kepuasan karyawan dapat dicapai diharapkan akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan dan tujuan perusahaan akan tercapai. Kepuasan kerja pada karyawan akan memengaruhi tingkat produktivitasnya, di mana produktivitas kerja akan memengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Moh.As'ad, 1987:103). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini memengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya. Menurut Moh As'ad penelitian di bidang kepuasan kerja ada tiga macam arah yang dapat

dilihat:

- a. usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
- b. usaha untuk bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turn over* dan sebagainya. Dengan mengetahui hal ini orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.
- c. usaha dalam rangka mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat itu sendiri.

PT Brantas Abipraya sebagai salah satu perusahaan jasa konstruksi pada akhir-akhir ini mengalami keluhan dari pemberi proyek dalam hal mutu atau produktivitas dari hasil kerja karyawan yang tidak sesuai dengan *standart* yang diberikan oleh pemberi proyek, hal ini jelas berdampak pada tingginya biaya operasional proyek yang dikeluarkan, dan berpengaruh pada kontribusi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Fenomena ini menjadi ketertarikan penulis untuk diteliti, apa penyebab dari menurunnya mutu atau produktivitas kerja karyawan bila ditinjau dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi yang diberikan yang berdampak pada kepuasan kerja serta produktivitas kerja

Dengan latar belakang tersebut diatas, maka penelitian ini penulis mengambil judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT. Brantas Abipraya Jakarta

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan penelitian ini adalah :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ?

2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ?
4. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian pada karyawan PT. Brantas Abipraya pada level unit usaha adalah untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh antara :

1. Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan
5. Lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan
6. Gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan
7. Kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulisan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening akan memberikan manfaat, yaitu :

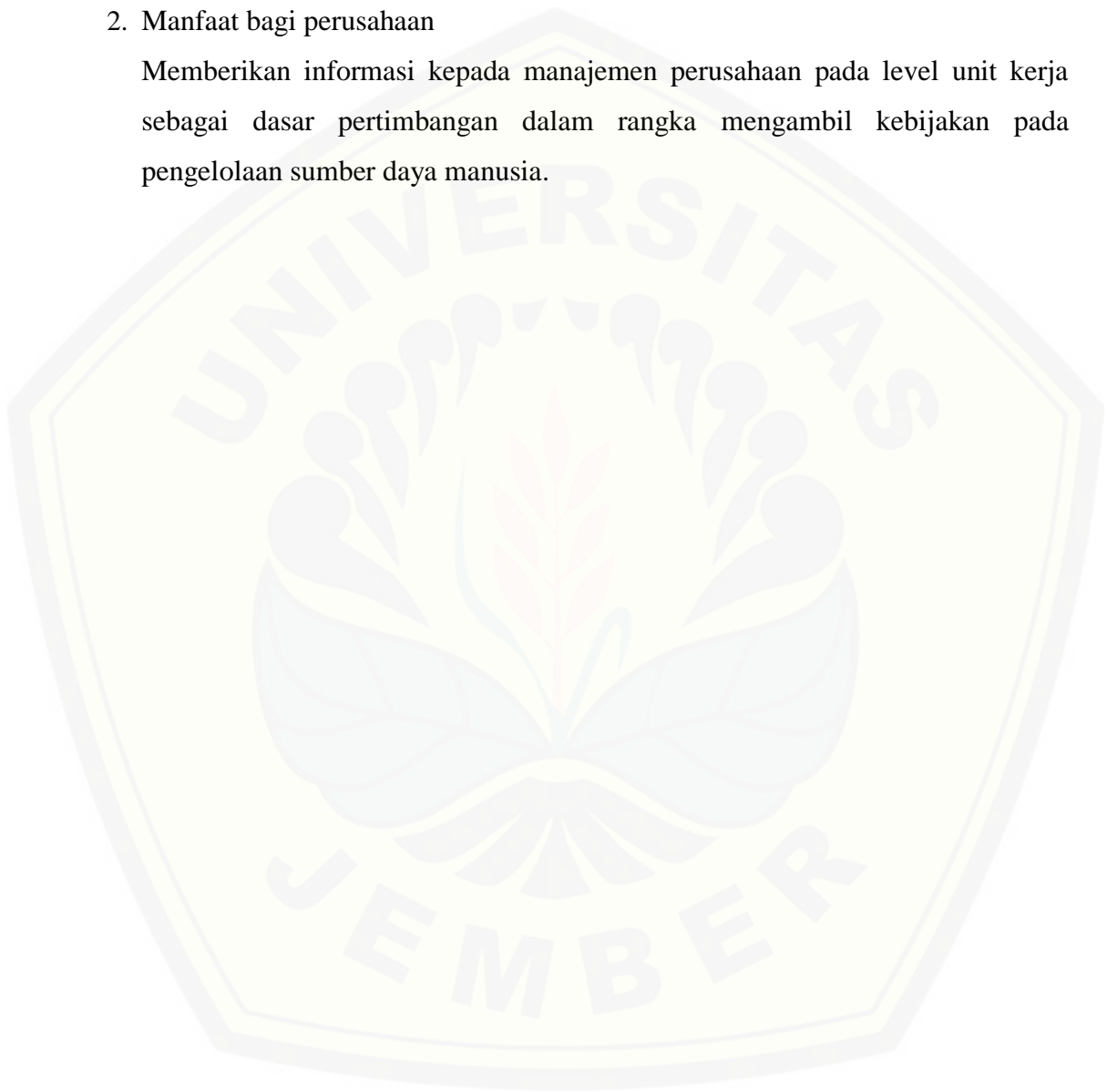
1. Manfaat teoritis
  - a. Bagi ilmu pengetahuan  
Sebagai tambahan dan menguji pengetahuan

b. Bagi penelitian selanjutnya/akademisi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tinjauan penelitian terdahulu untuk penelitian selanjutnya dan penelitian ini dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya

2. Manfaat bagi perusahaan

Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan pada level unit kerja sebagai dasar pertimbangan dalam rangka mengambil kebijakan pada pengelolaan sumber daya manusia.



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, maka penulis mengemukakan beberapa definisi dari beberapa ahli yaitu :

Dessler (2007:58) menyatakan “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek “manusia” atau SDM dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Selain itu manajemen SDM juga dapat diartikan sebagai suatu proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.”

Menurut Sadili Samsudin (2009:117) bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.” Arep dan Tanjung (2008:98), mengemukakan bahwa “MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien.” Berdasarkan pada beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mendayagunakan manusia dengan maksud mencapai tujuan individu, masyarakat, dan organisasi sehingga dapat memenuhi kepuasan tertentu.

#### 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wahyudi (2010:12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi MSDM adalah:

1. Fungsi Manajerial, meliputi :

a. perencanaan (*planning*)

perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan;

b. pengorganisasian (*organizing*)

pengorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan;

c. pengarahan (*directing*)

pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien;

d. pengendalian (*controlling*)

pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

a. fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*);

b. fungsi pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;

c. fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut;

- d. fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan;
- e. fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

### 2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting sekali pengaruhnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan bekerja lebih tenang dan nyaman dan akan memberikan hasil kerja atau prestasi kerja yang optimal apabila didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

Pengertian lingkungan kerja menurut Alex S. Nitisemito (1984:184), adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain. Menurut Alex.S. Nitisemito (1984:184), ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, yaitu :

#### 1. Hubungan karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan, yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasan berlangsung harmonis. Begitu pula dengan sebaliknya, jika hubungan diantara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam diri karyawan.

Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar



keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif, yaitu :

- a. kepemimpinan yang baik;
- b. distribusi informasi yang baik;
- c. kondisi kerja yang baik;
- d. sistim pengupahan yang jelas.

2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik, yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Peraturan kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier diperusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Disamping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

4. Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang di lakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu maka ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

5. Sirkulasi udara

Untuk sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan yakni pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, maka dapat mengusahakan pengaturan suhu udara.

## 6. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimaksudkan kedalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2004), lingkungan kerja merupakan elemen elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat didalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi adanya sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi kerja yang kondusif.

Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja (Ahyari, 1999:124).

### a. Lingkungan kerja fisik

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

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

1. lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan contoh: peralatan kerja, kursi, meja dan sebagainya);
2. lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain

### b. Lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Berdasarkan pendapat (Ahyari,1999:124) dalam penelitian ini menggunakan indikator indikator yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja

karyawan adalah :

1. Peralatan kerja tersedia.
2. Tempat kerja yang aman.
3. Fasilitas penerangan yang cukup di tempat kerja.
4. Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik.
5. Hubungan atasan dan bawahan terjalin dengan baik.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan.**

Faktor kepemimpinan merupakan faktor kontrol yang akan menjadi stabilitator dalam usaha menunjang produktivitas kerja karyawan, terutama kepemimpinan yang secara internal dan eksternal memahami betul pada hakekatnya sebagai pemimpin, yaitu kepemimpinan yang aplikatif terhadap fenomena yang dihadapi oleh organisasi dan karyawan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Gibson James L. et.al., (1982) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.

Usaha seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James L. et.al., (1982). Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Terdapat 3 jenis gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin yaitu gaya autokratis, demokratis/partisipatif, dan bebas kendali (Reksohadirpodjo, S dan T. Hani Handoko. 1986; David. Keith, 1985).

Teori *path goal* atau model arah tujuan yang ditulis oleh House (1971) menjelaskan kepemimpinan sebagai keefektifan pemimpin yang tergantung dari bagaimana pemimpin memberi pengarahan, motivasi dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya. Dalam mencapai tujuan bawahan mengharapkan ada bantuan dari para pemimpin untuk mengarahkan dan membimbing. Terdapat 4 macam gaya kepemimpinan atau *leadership style*:

1. *supportive leadership*

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawan. Pemimpin berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan mengembangkan hubungan kerja antar karyawan;

2. *directive leadership*

Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja karyawan dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan organisasi;

3. *achievement oriented leadership*

Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang pada bawahannya dan meminta bawahan untuk mencapai level performans yang tinggi;

4. *participative leadership*

Pemimpin yang menerima saran-saran dan nasehat bawahan dan menggunakan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Teori tentang kepemimpinan yang ada, dalam penelitian ini mempergunakan teori perilaku, yang mana teori ini menurut peneliti sangat relevan untuk mendukung permasalahan yang ada dari obyek penelitian (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997:128). Teori perilaku ini menitikberatkan pada aspek terpenting dari kepemimpinan, bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Adapun dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu untuk mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan, yaitu:

1. gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*)

Adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya;

2. gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (*employ orientation*)

Adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya memercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

Berdasarkan salah satu teori gaya kepemimpinan *path goal* yang ditulis oleh House (1971) yaitu gaya kepemimpinan *directive leadership* dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, (1997:128), dalam penelitian ini menggunakan indikator indikator yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan adalah :

- a. Pimpinan memberikan bimbingan kepada karyawan;
- b. Pimpinan memberikan kepedulian kepada karyawan;
- c. Pimpinan menjalin komunikasi yang baik terhadap karyawan;
- d. Pimpinan memberikan target kerja kepada karyawan;
- e. Pimpinan melakukan evaluasi hasil kerja dari karyawan.

### 2.1.5 Kompensasi

Salah satu tugas manajemen personalia/sumberdaya manusia yang paling sulit, penting, dan kompleks adalah penentuan kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang penting baik bagi organisasi/perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi kompensasi memiliki berbagai macam tujuan antara lain untuk menarik calon karyawan agar bergabung ke dalam organisasi, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan bagi karyawan kompensasi merupakan sumber penghasilan untuk kelangsungan hidup secara ekonomis dan menentukan status sosial dalam masyarakat (Flippo, 1994).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka (Handoko, 1995). Sementara itu menurut Siswanto yang dikutip oleh Tjahjono (1996), kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun *nonmoneter*.

Menurut Dessler (1997), kompensasi merupakan segala bentuk penggajian atau imbalan yang mengalir kepada karyawan. Kompensasi ini mencakup tiga komponen yaitu: (a) *direct financial payment*, seperti gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi; (b) *indirect payment*, yaitu dalam bentuk tunjangan-tunjangan misalnya asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, cuti kerja, program rekreasi, pensiun, koperasi simpan pinjam, transport dan sebagainya; dan (c) imbalan *nonfinansial*, yaitu hal-hal yang sulit untuk dikuantifikasi seperti jam kerja yang lebih fleksibel, tugas atau pekerjaan yang menantang, dan fasilitas kantor yang bergengsi. Kompensasi menurut Hasibuan (1994) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka yang diberikan kepada organisasi.

Sementara itu Mathis dan Jackson (2002) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung/*direct compensation* dan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*. Sedangkan kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya.

Besarnya kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini adalah sangat penting sebab bila komponen yang

diberikan kepada para karyawan terlalu kecil bila dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain. Menurut Handoko “Pemberian kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Handoko, 2003:155).” Adanya kompensasi yang memadai dapat membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, mencapai prestasi seperti yang diharapkan perusahaan, dan dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

### **1. Kompensasi langsung**

Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok terdiri atas gaji dan upah, sedangkan gaji variabel meliputi insentif individu, insentif kelompok, dan insentif organisasi. Gaji adalah bayaran yang konsisten dari waktu ke waktu tanpa memandang jumlah jam kerja. Gaji biasanya diberikan setiap bulan kepada karyawan secara konsisten. Gaji merupakan uang yang dibayarkan secara bulanan kepada para karyawan atas jasa-jasa mereka kepada organisasi (Mangkunegara, 2000).

Sedangkan upah adalah bayaran yang diberikan kepada karyawan berdasarkan atas jam kerja mereka. Upah dapat diberikan secara harian berdasarkan jumlah jam kerja karyawan. Gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Gaji variabel ini dulu dikenal dengan insentif, sehingga ada insentif individu, insentif kelompok, dan insentif organisasi.

Insentif individu merupakan jenis kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja individu sesuai yang ditentukan oleh organisasi. Pemberian insentif individu secara umum dapat berupa sistem tingkatan, komisi, dan bonus. Insentif untuk karyawan operasional bisa ditentukan berdasarkan unit keluaran/*piece rates* dan berdasarkan waktu/*times bonuses*. Pada umumnya insentif untuk karyawan operasional ditentukan berdasarkan unit keluaran langsung/*straight piece work*, waktu yang dihemat/*Halsey plan*, *Rowan plan*, dan *the gant task and bonus plan*. Sedangkan insentif untuk manager dapat berbentuk *cash bonuses*, *stock options*, *phantom stock plans*, hak atas kenaikan harga saham/*stock appreciation* dan bonus berdasarkan prestasi.

Insentif kelompok/*team* berada diantara program insentif individu dan organisasi. Sasaran kinerja berdasarkan apa yang akan dilaksanakan oleh *team*, dan menghubungkan antara tujuan individu dengan tujuan *team*. Ada berbagai pertimbangan mengapa banyak perusahaan yang menerapkan insentif kelompok:

- a. untuk meningkatkan produktivitas;
- b. mengkaitkan antara kinerja dengan pendapatan kelompok;
- c. meningkatkan kualitas;
- d. membantu merekrut dan mempertahankan karyawan yang sudah ada di perusahaan dan;
- e. meningkatkan semangat kerja karyawan.

Kategori dari insentif kelompok yaitu *group piece rate*, *production sharing plans*, *profit sharing plans*, dan *employee stock ownership*.

Sementara itu insentif organisasi diberikan kepada semua anggota organisasi. Biasanya bentuk insentif ini berupa bagi hasil/*gain sharing*, pembagian keuntungan /*profit sharing*, dan kepemilikan saham perusahaan. Program ini bertujuan untuk mengurangi persaingan antar individu dan kelompok/*team* serta untuk meningkatkan kerjasama diantara anggota organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik yang pada gilirannya akan menuju pada kinerja finansial yang baik pula.

Pemberian insentif kepada manager dan karyawan merupakan strategi yang dianggap efektif oleh sebagian besar organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Pemberian insentif berdasarkan teori hirarki kebutuhan dari Maslow merupakan kebutuhan untuk dihargai/*esteem needs*. Berdasarkan jenisnya insentif dapat dibedakan menjadi dua yaitu insentif jangka pendek dan insentif jangka panjang. Insentif jangka pendek misalnya *cash bonus*, *profit sharing*, dan *gain sharing*, sedangkan insentif jangka panjang biasanya dikaitkan dengan nilai atau harga saham perusahaan di pasar modal (Tjahjono, 1996).

## **2. Kompensasi Tidak Langsung**

Tujuan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation* antara lain untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang diharapkan akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Kompensasi tidak



langsung biasanya berbentuk tunjangan-tunjangan. Tunjangan antara lain bertujuan untuk menarik calon karyawan agar bergabung ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di organisasi. Tujuan pemberian tunjangan juga untuk memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, melindungi karyawan dan ketergantungan mereka dari risiko keuangan yang berhubungan dengan sakit cacat dan pengangguran. Jenis-jenis tunjangan antara lain tunjangan keamanan, tunjangan pensiun, jaminan sosial, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, waktu tidak bekerja, sosial dan rekreasi, serta tunjangan finansial/asuransi lainnya (Mathis & Jackson, 2002)

Sementara itu menurut Handoko (1995) membagi program *benefits*/tunjangan karyawan menjadi empat, yaitu:

- a. pembayaran untuk waktu tidak bekerja/*time off benefits*. Bentuk tunjangan ini antara lain waktu istirahat/makan/ganti pakaian, hari-hari sakit tidak bekerja, hamil, kecelakaan, wajib militer, sakit yang berkepanjangan, menghadiri upacara pemakamam, hari-hari libur dan cuti;
- b. perlindungan ekonomis terhadap bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum adalah asuransi, misalnya JHT/jaminan hari tua, pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa;
- c. program-program pelayanan karyawan. Program pelayanan ini meliputi program rekreasi dan olah raga, kafetaria, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan bea siswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut karyawan;
- d. pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaan kerja dan sebagainya.

Setiap organisasi perlu memandang keputusan kompensasi secara strategis. Program kompensasi sebaiknya dikaitkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Keputusan kompensasi memiliki beberapa tujuan, antara lain (Dessler, 1997; Flipppo, 1994; Madura, 2001; Schuler dan Jackson, 1996; Handoko, 1995):

- 1) menarik orang yang berkualifikasi agar bergabung dengan organisasi. Program kompensasi diharapkan dapat menarik calon karyawan yang memiliki kualifikasi, bersedia untuk bergabung dengan organisasi. Seseorang yang memiliki kualitas/*competence* tinggi biasanya akan membandingkan kompensasi diantara organisasi. Oleh sebab itu organisasi perlu menawarkan kompensasi yang tinggi untuk memikat karyawan yang berkompeten tersebut;
- 2) mempertahankan karyawan agar tetap di organisasi. Kompensasi seringkali menjadi sumber ketidakpuasan atau ketidakadilan karyawan, sehingga mereka berniat untuk meninggalkan organisasi/keluar. Untuk itu organisasi sebaiknya dapat mendesain sistem kompensasi yang mampu memberikan kepuasan kerja, memberikan rasa keadilan, dan dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak, sehingga karyawan bersedia untuk tetap bekerja di dalam organisasi;
- 3) meraih keunggulan kompetitif. Sistem kompensasi sebaiknya dirancang cukup kompetitif. Sistem kompensasi perlu dikaitkan dengan strategi bisnis dan tujuan organisasi;
- 4) meningkatkan produktivitas. Kompensasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Salah bentuk kompensasi yang didesain untuk meningkatkan produktivitas tersebut adalah gaji variabel/insentif. Gaji variabel ini biasanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas standar atau target yang ditentukan. Beberapa perusahaan atau organisasi memberikan saham kepada karyawannya yang memiliki produktivitas tinggi;
- 5) mematuhi peraturan/hukum. Penentuan kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan atau hukum yang berlaku. Strategi kompensasi sebaiknya tidak bertentangan dengan peraturan/hukum yang ditetapkan oleh pemerintah. Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penentuan kompensasi antara lain upah minimum, upah lembur, dan tunjangan-tunjangan;
- 6) tujuan strategik. Kompensasi diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang kondusif, dapat memikat calon karyawan yang berkompetensi, dan kompetitif, yang pada gilirannya tujuan organisasi seperti meningkatkan pertumbuhan, *survival*, dan inovasi akan dapat tercapai;
- 7) mengokohkan dan menentukan struktur organisasi. Program kompensasi yang

efektif dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana anggota organisasi dapat berinteraksi dan mempengaruhi.

Keputusan kompensasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam mendesain program kompensasinya. Faktor-faktor yang memengaruhi penentuan kompensasi antara lain (Handoko, 1995; Flippo, 1994):

- a. penawaran dan permintaan tenaga kerja. Permintaan dan penawaran tenaga kerja atau dapat mempengaruhi penentuan kompensasi. Hukum permintaan dan penawaran akan berlaku dan akan menghasilkan tingkat kompensasi yang sedang berlaku. Beberapa jenis pekerjaan yang kesulitan mendapatkan tenaga kerja/karyawan, kemungkinan akan menawarkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya jika permintaan tenaga kerja menurun sehingga banyak pengangguran, kemungkinan tingkat kompensasi juga menurun;
- b. serikat pekerja. Dalam konteks hubungan industrial, serikat pekerja seringkali ikut mempengaruhi penentuan tingkat kompensasi. Para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja, kadang-kadang melakukan unjuk rasa atau pemogokan untuk menuntut perbaikan kompensasi. Lemah kuatnya posisi serikat pekerja akan berpengaruh pada penentuan tingkat kompensasi;
- c. produktivitas. Pengaruh produktivitas perekonomian secara umum perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi. Apabila tingkat produktivitas meningkat maka tingkat kompensasi cenderung akan meningkat pula dan sebaliknya. Produktivitas dapat digunakan sebagai solusi untuk memecahkan masalah penentuan kompensasi. Krisis ekonomi atau inflasi yang berdampak pada produktivitas, juga menjadi pertimbangan dalam penentuan kompensasi;
- d. kesiediaan dan kemampuan organisasi untuk membayar. Kemampuan untuk membayar kompensasi tergantung dari laba atau pendapatan organisasi/perusahaan. Penerapan upah minimum di Indonesia seringkali menimbulkan masalah karena ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi aturan tersebut. Hal ini mungkin disebabkan oleh rendahnya produktivitas, laba atau pendapatan perusahaan akibat krisis ekonomi atau situasi ekonomi makro yang masih lesu. Akibatnya banyak perusahaan yang menunda untuk menerapkan

- upah minimum tersebut karena ketidakmampuan mereka membayar, meskipun sebenarnya mereka ingin memenuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu penentuan besarnya kompensasi jangan sampai di luar kemampuan organisasi/perusahaan;
- e. kebijakan pengupahan dan penggajian. Setiap organisasi biasanya memiliki sendiri kebijakan kompensasi mereka, misalnya kebijakan mengenai kenaikan gaji, pemberian bonus, insentif, pemberian tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Bahkan beberapa perusahaan menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis apabila indeks biaya hidup juga naik;
  - f. peraturan-peraturan pemerintah. Peraturan pemerintah seperti upah minimum (UMR/UMP/UMK), tenaga kerja anak-anak, upah lembur, pajak, dan tunjangan-tunjangan juga mempengaruhi penentuan kompensasi. Tujuan pemerintah mengeluarkan berbagai bentuk peraturan tersebut antara lain untuk melindungi tenaga kerja agar mendapatkan perlindungan dan haknya secara proporsional. Semua organisasi diwajibkan untuk mentaati segala bentuk peraturan pemerintah, sehingga penentuan kompensasi sebaiknya mencerminkan kepatuhan pada berbagai peraturan tersebut.

Menurut Schuler & Jackson (1996), desain/penentuan kompensasi dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal:

- (1) peran lingkungan internal, yang terdiri dari daur hidup organisasi, budaya organisasi, keragaman budaya tenaga kerja, dan strategi organisasi; dan
- (2) peran lingkungan eksternal, yang terdiri dari 3 kekuatan yang memengaruhi desain kompensasi yaitu pasar tenaga kerja, pertimbangan hukum/Undang-undang, dan serikat pekerja.

Keadilan merupakan salah satu faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan kompensasi, baik keadilan internal maupun eksternal. Proses kompensasi merupakan langkah-langkah untuk menentukan program kompensasi yang dapat memenuhi syarat keadilan dan kelayakan. Untuk menjamin adanya keadilan internal dan eksternal ada lima langkah yang perlu dilakukan dalam penentuan kompensasi yaitu (Dessler, 1997):

- a. melakukan evaluasi pekerjaan/*job evaluation* untuk menjamin adanya keadilan internal;

- b. melaksanakan survei gaji/upah;
- c. mengelompokkan pekerjaan yang sama kedalam tingkat gaji/upah;
- d. menetapkan harga tiap kelas gaji/upah dengan menggunakan garis gaji/upah; dan
- e. menyesuaikan tingkat gaji/upah.

Menurut Mondy (2003), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1) *financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya;

b. *indirect financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2) *non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan

tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*);

- b. *non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*). (Mondy, 2003:442)

Nitisemito (1983:170-181) mencoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat kerja baik yang bersifat material maupun yang bersifat non material yaitu:

- 1) gaji yang cukup

Pengertian cukup disini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada para pegawainya;

- 2) memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, maka mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani seperti kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan, kebutuhan tentang ketentraman jiwa akan meningkatkan semangat kerja;

- 3) sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawannya. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai. Cara yang dapat dijalankan oleh perusahaan, misalnya mengadakan rekreasi bersama atau mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan;

- 4) harga diri perlu mendapatkan perhatian

Kadang kala seorang karyawan keluar dari pekerjaan yang lama bukan karena gaji yang tidak cukup, melainkan karena karyawan tersebut merasa harga

dirinya diabaikan oleh pimpinannya. Oleh karena itu seorang pemimpin seharusnya tidak memarahi karyawan didepan umum, karena akan membuat karyawan malu dan jengkel sehingga dapat menurunkan semangat kerja;

5) tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan menempatkan posisi parakaryawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal, selain itu semangat kerja karyawan akan juga ikut menurun;

6) berikan kesempatan untuk maju

Setiap perusahaan hendaklah memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi berupa pengakuan yang disertai dengan hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya. Tentu saja jenis penghargaan harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan prestasi atau keterampilan para karyawan yang bersangkutan;

7) usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dapat menciptakan semangat kerja. Untuk menimbulkan loyalitas, pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan;

8) sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding

Dengan mengikutsertakan mereka dalam berunding, maka perasaan bertanggung jawab timbul sehingga mereka dalam melaksanakan kebijaksanaan perusahaan akan lebih baik. Namun hal tersebut tidak berarti bahwa dalam merundingkan sesuatu, semua karyawan harus diajak berunding. Karyawan yang diajak berunding adalah karyawan yang mempunyai sangkut paut dengan masalah yang akan dipecahkan;

9) pemberian insentif yang terarah

Perusahaan dapat memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada para karyawannya yang menunjukkan kelebihan prestasi kerja. Cara seperti itu

sangat efektif untuk mendorong semangat kerja karyawan. Tentu saja cara seperti itu harus juga disertai dengan kebijaksanaan yang tepat;

10) fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawannya. Penyediaan fasilitas yang menyenangkan seperti *cafeteria*, tempat olahraga, tempat ibadah, dan lain sebagainya, akan mampu menambah kesenangan para karyawan dan berarti semangat kerja dapat ditingkatkan. Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan pada dasarnya dibagi atas dua macam yaitu (Sunarto,2006:234) :

a. kompensasi finansial

Pengertian dari kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti, gaji, upah, bonus, premi, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, pengobatan atau jaminan kesehatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayarkan oleh organisasi;

b. kompensasi nonfinansial

Pengertian kompensasi nonfinansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk selain uang. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafetaria, dan tempat beribadat, hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasan, keamanan, kondisi ruang kerja, penghargaan prestasi kerja, promosi, waktu istirahat, sarana kesehatan dan keselamatan kerja.

Pemberian kompensasi bagi perusahaan mempunyai tujuan adalah meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja karyawan sehingga memberi motivasi kepada tenaga kerja untuk bekerja lebih bersemangat, bekerja lebih



disiplin dan lebih cepat. Berdasarkan pendapat Nitisemito (1983:170-181) dan Sunarto (2006:234), dalam penelitian ini menggunakan indikator indikator yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan adalah :

- 1) Gaji yang cukup;
- 2) Bonus atas prestasi kerja oleh karyawan;
- 3) Tunjangan hari raya bagi karyawan yang merayakan;
- 4) Jaminan asuransi kecelakaan kerja kepada karyawan;
- 5) Promosi percepatan jenjang karier bagi karyawan yang berprestasi.

### **2.1.6 Kepuasan Karyawan**

Kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (2000:115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Sebenarnya, kepuasan merupakan suatu keadaan yang bersifat subyektif, didasarkan pada hasil kesimpulan suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya. Sementara itu, setiap karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Kepuasan kerja menurut Robins (2006:26) mengatakan bahwa kepuasan adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijaksanaan organisasi, standar kerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Variabel yang menyebabkan puastidaknya seseorang dalam pekerjaannya menurut Kreitner dan Kinichi (2010: 225), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. *need fulfillment* ( pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya;

2. *discepancies* ( perbedaan)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh oleh individu dari pekerjaan;

3. *value atainment*( pencapaian nilai)

Pencapaian nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting;

4. *equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja;

5. *dispositional / genetic component* (komponen genetic)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan *factor genetic*. Indikator yang dijadikan acuan untuk kepuasan kerja dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja dan lain-lain) maupun eksternal.

Kepuasan kerja yang didapat karyawan diharapkan akan memberikan motivasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi bagi karyawan, sehingga akan memberikan kontribusi yang lebih besar untuk perusahaan. Berdasarkan pendapat Susilo Martoyo (2000:115) dan Robins (2006:26), dalam penelitian ini menggunakan indikator indikator yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap dan produktivitas kerja karyawan adalah:

- a. Standart penilaian kerja karyawan.
- b. Hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin dengan baik
- c. Jadwal dan sistim penggajian dengan baik
- d. Kompensasi cuti terhadap karyawan

### 2.1.7 Produktivitas Kerja Karyawan

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat.

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4). Muchdarsyah Sinungan (2005:64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

1. Kelompok pertama
  - a. tingkat pendidikan dan keahlian;
  - b. jenis teknologi dan hasil produksi;
  - c. kondisi kerja;
  - d. kesehatan, kemampuan fisik dan mental.
2. Kelompok kedua
  - a. sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas;
  - b. keaneka ragam tugas;
  - c. sistem insentif (sistem upah dan bonus);
  - d. kepuasan kerja.

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum.

Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003:84).

Berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Pandji Anoraga (2005: 56-60), ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu:

- a. pekerjaan yang menarik;
- b. upah yang baik;
- c. keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan;
- d. etos kerja dan;
- e. lingkungan atau sarana kerja yang baik;
- f. promosi dan perkembangan diri merek sejalan dengan perkembangan perusahaan;
- g. merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi;
- h. pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi;
- i. kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja;
- j. Disiplin kerja yang keras.

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor faktor eksternal yang memengaruhi masa depan dan kesejahteraan individu dalam organisasi seperti pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain.

Komaruddin (1986:112) yang mengatakan bahwa: "Faktor-faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya produktivitas antara lain besarnya pendapatan dan jaminan sosial, kompensasi, tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral etika kerja, motivasi, kesehatan, lingkungan dan iklim kerja, hubungan insani, kepuasan, teknologi, dan kebijakan pemerintah".

Beberapa faktor yang dinyatakan sebagai indikator dari produktivitas kerja menurut Agus (1995:476), antara lain :

1. kualitas pekerjaan, menyangkut mutu yang dihasilkan;
2. kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan menyangkut pencapaian target hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. Rasio kuantitas pegawai harus seimbang dengan kuantitas pekerjaan sehingga dengan pertimbangan tersebut dapat menjadi tenaga kerja yang produktif untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi;

3. ketepatan waktu.

Seorang pegawai harus memiliki paham tersebut yang memandang waktu sebagai sumber daya yang harus dipergunakan dengan sebaik baiknya dalam pelaksanaan tugasnya;

4. semangat kerja.

Menurut Moekijat (1997:31) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi;

5. disiplin kerja

Menurut Sinungan (1991:115), produktivitas kerja dapat dicapai apabila pegawai taat terhadap aturan perusahaan dan disiplin sebagai sikap kewajiban orang yang senantiasa mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan dan yang selalu menghargai waktu dan biaya yang dimiliki.

Produktivitas kerja karyawan akan menjadi tolak ukur dari tujuan dari perusahaan. Sesuai dengan pendapat Agus (1995:476), dalam penelitian ini

menggunakan indikator indikator yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh produktivitas kerja karyawan adalah:

Sesuai dengan teori Pandji Anoraga (2005: 56-60) dan Komaruddin (1986:112) yang dikaitkan dengan kondisi obyek penelitian maka indikator-indikator untuk variabel produktivitas kerja pada penelitian ini adalah :

- a. Tercapainya target kualitas kerja karyawan
- b. Tercapainya target kuantitas kerja karyawan.
- c. Tercapainya waktu pelaksanaan tugas karyawan.
- d. Semangat kerja karyawan yang tinggi.
- e. Disiplin kerja karyawan yang tinggi

### **2.1.8 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja**

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desain ruang. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik juga bisa memberikan prestise. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika sarana dan prasarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Selain lingkungan fisik, karyawan juga menghendaki lingkungan non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. Agar tercipta lingkungan yang harmonis, perlu dibuat peraturan perusahaan yang jelas, sistem komunikasi yang jelas yang bisa mendorong karyawan untuk termotivasi, dan lain-lain. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan kerja non

fisiknya baik, karyawan akan merasa bahwa kebutuhannya untuk berafiliasi di tempat kerja terpenuhi, dengan demikian akan tercipta kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi.

Didalam lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan dapat membangkitkan semangat kerja karyawan, sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Disamping itu karyawan akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relative modern. Dengan lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, tampak bahwa ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan fisik dan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerjabagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula (Agus Ahyari, 1994:122).

### **2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai

Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerjaditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyedia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al.,1982).

#### **2.1.10 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya setiap pegawai menginginkan kesesuaian antara tingkat kompensasi yang diperoleh dengan tingkat pengorbanan yang diberikan kepada lembaga. Jika setiap lembaga mampu memberikan imbalan yang setimpal dan layak yaitu pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung. Maka setiap karyawan akan merasa mendapatkan kepuasan yang setimpal atas apa yang telah mereka korbankan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerja serta tercapainya tujuan dari lembaga itu sendiri.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kompensasi dapat digunakan sebagai kunci untuk mengelola sumberdaya manusia secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan (Schuler dan Jackson, 1996). Kompensasi juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk memotivasi, meningkatkan prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan (Handoko, 1995). Oleh sebab itu penentuan kompensasi merupakan tugas yang kompleks, sulit, dan perlu



mempertimbangkan berbagai faktor, karena menyangkut kepentingan organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi kompensasi merupakan biaya yang relatif besar, sedangkan bagi karyawan kompensasi adalah sumber penghasilan untuk mempertahankan hidup mereka.

Menurut Schuler dan Jackson (1996) kepuasan karyawan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik administrasi kompensasi. Keadilan merupakan salah satu faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tingkat kompensasi, baik keadilan internal maupun eksternal. Persepsi keadilan dipengaruhi oleh: (1) rasio kompensasi dengan *inputs* seseorang seperti pendidikan, keahlian, keterampilan, pengalaman kerja, dan sebagainya; dan (2) perbandingan rasio tersebut dengan rasio-rasio yang diterima oleh orang lain. Oleh sebab itu dalam menentukan besar kecilnya kompensasi organisasi perlu mempertimbangkan adanya keadilan internal dan eksternal. Ketidakpuasan seringkali dikaitkan dengan tidak dipenuhinya rasa adil dan layak terhadap tingkat kompensasi yang mereka terima (Handoko, 1995).

Menurut teori *Equity*/keadilan karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada persepsi mereka terhadap keadilan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan merupakan hasil perbandingan antara *input-outcomes* dirinya dengan perbandingan *input-outcomes* karyawan lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan adil/*equity* maka karyawan tersebut cenderung puas, dan sebaliknya jika dirasakan tidak adil/*inequity* maka ada dua kemungkinan yaitu: (1) *over compensation inequity*; dan (2) *under compensation inequity*. Elemen-elemen penting dalam teori keadilan adalah *input, outcomes, comparison person*, dan *equity* atau *inequity*. Berdasarkan hasil riset tentang kepuasan kerja dengan teori *equity*, ternyata kepuasan kerja tercermin dari *performance* (As'ad, 2000; Mangkunegara, 2000).

Kepuasan terhadap tingkat kompensasi didasarkan pada perbandingan antara tingkat kompensasi dengan apa yang seharusnya mereka terima. Karyawan cenderung merasa puas apabila tingkat kompensasi yang seharusnya mereka terima sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, dan tidak puas apabila

tingkat kompensasi aktual lebih kecil dari tingkat yang seharusnya. Kepuasan kompensasi berhubungan dengan perbedaan tingkat kompensasi pada tingkat pekerjaan atau jabatan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (Schuler dan Jackson, 1996). Perbedaan kompensasi berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab dari suatu pekerjaan, dan hirarki atau kedudukan seseorang dalam organisasi. Oleh sebab itu tidak mengherankan jika kompensasi manager lebih banyak daripada karyawan operasional. Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan tingkat kompensasi yang didasarkan pada tanggungjawab, produktivitas, kemampuan, pengetahuan, dan kegiatan-kegiatan managerial lainnya (Handoko, 1995).

Sementara itu faktor lain yang memengaruhi kepuasan kompensasi adalah praktik-praktik administrasi kompensasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002) tujuan administrasi kompensasi adalah untuk memberikan gaji yang kompetitif dan adil. Hal-hal yang berkaitan dengan praktik-praktik administrasi kompensasi yaitu (Schuler dan Jackson, 1996):

1. apabila tujuan organisasi untuk menarik orang-orang yang berkualitas tinggi agar bergabung ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan agar tetap puas dengan kompensasi yang mereka terima, maka sistem kompensasi paling tidak sama dengan kompensasi yang dibayarkan organisasi lain yang sejenis. Kompensasi sebaiknya menjamin adanya keadilan eksternal;
2. penetapan harga jabatan dapat meningkatkan kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima apabila dipandang mewujudkan filosofi kompensasi yang sebanding untuk jabatan dengan nilai setara. Oleh sebab itu evaluasi pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat membantu menentukan kesamaan kompensasi untuk pekerjaan yang dinilai sebanding;
3. sistem kompensasi berdasarkan kinerja sebaiknya disertai dengan metode pengukuran yang akurat dan terbuka, agar karyawan dapat melihat hubungan antara kompensasi dengan kinerja;
4. tingkat kompensasi sebaiknya selalu dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan yang ada; dan

5. kepercayaan dan konsistensi kompensasi sebaiknya selalu dijaga. Karyawan seharusnya merasakan bahwa pimpinan organisasi betul-betul memperhatikan kepentingan mereka dan kepentingan organisasi.

Kepercayaan dan konsistensi merupakan aspek penting yang mempengaruhi kepuasan terhadap kompensasi. Oleh sebab itu tanpa kepercayaan dan konsistensi, kepuasan terhadap kompensasi bisa menurun, dan kompensasi seringkali menjadi sasaran keluhan tanpa memandang persoalan yang sesungguhnya. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja merupakan bidang yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan dan mendistribusikan kompensasi adalah (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996):

- a. kompensasi sebaiknya dapat memuaskan kebutuhan dasar individu, misalnya makan, pakaian, dan tempat tinggal;
- b. dipandang wajar/adil; dan
- c. berorientasi pada individu

#### **2.1.11 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Kondisi lingkungan kerja tentunya memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja cukup nyaman dan komunikasi anggota tim berjalan lancar, maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan tentu akan maksimal, namun sebaliknya apabila lingkungan kerja dipenuhi dengan kekacauan dan diwarnai persaingan yang tidak sehat antar anggota team, maka yang akan tercipta dalam kejenuhan dari para karyawan yang pada akhirnya menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Semua organisasi ataupun sejenisnya mempunyai misi yang biasanya tercantum dalam maksud dan tujuan organisasi. Di dalam menciptakan efisiensi, pekerja tersebut perlu memperhatikan lingkungan kerja yang terdapat dalam organisasi itu sendiri. Keberhasilan organisasi dalam proses mencapai tujuan sangat tergantung pada tiap individu dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan. Karena produktivitas kerja berhubungan langsung dengan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut Ravianto (1986:12) bahwa produktif tidaknya seorang pegawai dapat dipahami dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas itu sendiri, yang berpendapat “Produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan orang itu sendiri, maupun faktor-faktor yang diluar dirinya, seperti keterampilan, disiplin, lingkungan kerja, iklim, sikap dan etika kerja, motivasi kesehatan, tingkat penghasilan, pendidikan, hubungan antar anggota keluarga, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi “.

Dijelaskan bahwa dengan lingkungan kerja yang baik akan dapat mendukung adanya produktivitas kerja yang baik pula, karena sebagaimana dijelaskan beberapa pendapat-pendapat teori para ahli bahwa produktivitas kerja hanya mungkin terjadi apabila kebutuhan dan keinginan kerja terpenuhi yang mana dalam hal ini mengikut kondisi lingkungan fisik tempat bekerja seperti udara segar, suara yang tidak mengganggu, pencahayaan yang cukup dan sebagainya yang dapat memengaruhi pelaksanaan kerja dalam mencapai produktivitas (Jendelmann, 1997). Ditinjau dari sudut prilakunya, individu suatu organisasi memiliki sikap antara lain ada yang peka, ada yang malas dan membandel, ada yang dapat dipercaya, suka bekerja dan ada pula selalu membuat suatu kesalahan. Sedang ditinjau dari pekerjaannya antara lain terdiri dari pekerjaan dimana perlu unsur kecepatan, adanya yang membutuhkan pemikiran yang banyak.

Dengan demikian keanekaragaman sifat yang dimiliki oleh individu dan pekerjaannya, maka perlu adanya suatu lingkungan kerja yang baik dan serasi dalam suatu organisasi tersebut, sehingga perilaku individu maju kearah yang lebih baik dan juga sifat pekerjaannya dapat berlangsung secara lancar dan pada akhirnya produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai. Apabila tingkat kebisingan tinggi maka dapat mengganggu pendengaran pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaannya sehingga ia tidak dapat berkonsentrasi dengan baik, yang pada akhirnya produktivitas kerja yang diharapkan tidak akan tercapai.

Begitu pula dari unsur penerangan, kurangnya sinar yang mencukupi atau kurang tepatnya perhitungan mengenai kebutuhan mata ataupun menyebabkan kerabunan, akan tetapi apabila cahaya penerangan yang cukup dan memancar dengan tepat akan menambah efisiensi kerja pegawai. Dengan demikian

lingkungan kerja yang ada didalam kantor meliputi : warna, cahaya, dan udara. Apabila unsur-unsur lingkungan kerja ini mendapat perhatian yang serius dari pimpinan organisasi di tata dengan baik dan serasi bagi para pegawai yang melaksanakan tugas dikantor, akan menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja pegawai, sehingga kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas tidak akan terjadi dan efektivitas kerja pegawai dapat tercapai.

### **2.1.12 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja**

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri. Seseorang pemimpin yang baik, sangat bergantung pada kemampuan pemimpin tersebut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Tannanbaum dan Schmidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) mengatakan bahwa : “Manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian “. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi terhadap tujuan bersama.

Seperti yang dikatakan oleh Dale Timple (1999:31) mengatakan : “Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan“. Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang yang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan. Peranan faktor manusia senantiasa memerhatikan keinginan dan kemampuan setiap karyawan. Setiap karyawan didalam perusahaan harus senantiasa dipelihara dan dikembangkan kemampuannya untuk menumbuhkan kemauan dan kemampuan kerja karyawan adalah tugas pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengaktifkan motivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

### **2.1.13 Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja**

Peningkatan produktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan kepada karyawannya dengan cara menyempurnakan sumber daya manusia. Adapun cara menyempurnakan sumber daya manusia tersebut ialah melalui pembentukan motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Dan salah satu cara memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai dari perusahaan. Motivasi akan timbul dari diri karyawan untuk bekerja sebaik mungkin bila upah yang diberikan mereka rasakan tepat adanya. Dengan demikian kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak tepat tidak akan meningkatkan produktivitas kerja bahkan dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja mereka.

Dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan, mereka berharap dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam proses pemberian kompensasi kepada para karyawan setiap perusahaan harus memperhatikannya sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok para karyawan mereka. Hal tersebut erat pengaruhnya karena jika kebutuhan pokok dari karyawan tidak dapat dipenuhi, maka hal tersebut akan menurunkan produktivitas mereka.

Untuk itu diperlukan pemberian kompensasi yang adil dan layak sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Bila karyawan merasa diperhatikan umumnya karyawan akan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan, sehingga peningkatan kerja mereka yang terakumulasi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan tujuan perusahaan pun akan dapat dicapai. Dari hasil uraian tersebut dapat kita lihat bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan erat hubungannya terhadap harapan akan peningkatan produktivitas perusahaan atau sebuah organisasi

#### **2.1.14 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas kerja**

Bagi suatu perusahaan, karyawan merupakan alat produksi yang sangat penting. Oleh karena itu, perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawannya agar produktivitas bisa meningkat. Semua dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, terutama dengan perusahaan yang sejenis. Faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu kepuasan kerja karyawan.

Almigo (2004) menyatakan bahwa sebagai motor penggerak dari produktivitas kerja adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai *agent of change* dalam proses perkembangan memerlukan suatu ketrampilan dan pengetahuan sebagai bahan pengembangan untuk menuju produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang merupakan bagian dari perusahaan perlu ditingkatkan produktivitasnya sebagai *feed back* dari perusahaan untuk tetap menjaga dan mengikat karyawan agar tetap bergabung dalam perusahaan tersebut.

Masih mengenai hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja, Davis dan Newstrom (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung. Eratnya hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja dalam hal ini juga diperkuat oleh adanya beberapa penelitian sebelumnya yang mengungkap tentang kedua hal tersebut, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ermalina (2008) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Bank Riau

2006. Hasil analisis memperlihatkan, bila manajemen mampu mendorong terciptanya kepuasan kerja maka akan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian lain yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut juga dilakukan oleh Naibaho (2008), penelitian ini berjudul pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Casa Woodworking Industry Medan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Satu lagi penelitian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Adnyani (2009), penelitian ini menghasilkan perhitungan berdasarkan analisis regresi berganda, bahwa kepuasan kerja dan prestasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja sebesar 78,7 %.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian dari beberapa penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai bahan kajian pada penelitian ini :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Husna Purnama, 2012, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso Di Bandar Lampung”. Hasil penelitian adalah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian bengkel Pada CV. Mitra Denso di Bandarlampung. Dalam penelitian ini digunakan alat analisis kuantitatif dengan uji Chi-Kuadrat ( $X^2$ ) dan analisis kualitatif dengan menggunakan konsep manajemen personalia.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Diana Khairani Sofyan, 2013, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA”. Hasil penelitian ini adalah diperoleh koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA. 4. Koefisien regresi (x) sebesar 0.717, artinya jika hubungan lingkungan kerja mengalami kenaikan maka kinerja akan mengalami peningkatan 0,717



3. Penelitian yang dilakukan oleh Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto, 2014, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang, manager dapat memberikan bonus dan kenaikan pangkat sehingga karyawan merasa mendapatkan kepuasan dan motivasi kerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung Nugroho Arianto, 2013 “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Christine Lydia Sumampouw, 2013 “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Manado”. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Spearman Rank, yaitu melalui pengujian dengan menggunakan rumus  $\rho$  di dapat bahwa hasilnya  $\rho$  hitung ternyata lebih besar dari pada  $t$  tabel, yaitu Dengan hasil 0,772 bila di interpretasikan dengan tabel spearman berada dalam klasifikasi Hubungan yang Kuat
6. Penelitian yang dilakukan oleh Christian Yogi Pratama, 2012 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT KIA Mobil Indonesia Cabang Semarang. Nilai koefisien korelasi Product Moment ( $r_{xy}$ ) sebesar -0,953 dengan signifikansi sebesar 0,01 pada taraf signifikansi 5%. Sumbangan gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 90,8% dan sisanya 9,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, 2006 “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang”. Hasil pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
8. Penelitian yang dilakukan Ni Ketut Ayu Juli Astuti, I Nyoman Sudharma, 2013 “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung’s Beach Cottages Kuta-Bali”. Hasil penelitian bahwa (1) Pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien 0,561, dan nilai probabilitas sebesar 0,000. (2) Pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien 0,425, dan nilai probabilitas sebesar 0,000. (3) Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan dengan koefisien 0,250, dan nilai probabilitas sebesar 0,047. (4) Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien 0,418, dan nilai probabilitas 0,002. Pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien 0,314, dan nilai probabilitas sebesar 0,038.
9. Hasil penelitian yang dilakukan I Putu Sedhana Yasa, I Wayan Mudiarta Utama, 2014 “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja sebesar 0,367 dengan Sig. 0,000<0,05. Hal ini berarti secara langsung signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh kompensasi sebesar 36,7 persen. lingkungan kerja mempengaruhi kinerja sebesar 0,140 dengan Sig. 0,009<0,05. Hal ini berarti secara langsung signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja sebesar 14 persen. Berdasarkan hasil analisis, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sebesar 0,512 dengan Sig. 0,000<0,05. Hal ini berarti secara langsung signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 51,2 persen.

10. Hasil penelitian yang dilakukan Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieg, Gunawan Eko Nurtjahjono, 2014 “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)”. Hasil penelitian ini menunjukkan: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, lingkungan kerja non-fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, R<sup>2</sup> pada penelitian ini adalah sebesar 53%, hal ini berarti bahwa model penelitian ini dapat menjelaskan 53% atas kepuasan kerja karyawan, sementara 47% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
11. Penelitian yang dilakukan Vicky Frestiani Dewi, 2014 “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi Dan UMKM Samarinda”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kemampuan (X1), diperoleh thitung > ttabel (3,801 > 2,02), hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi langsung (X1) berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor dinas perindustrian, perdagangan, koperasi dan UMKM Samarinda. Variabel Kompensasi Tidak Langsung X2 diperoleh thitung > ttabel (1,327 < 2,02), hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak langsung (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor dinas perindustrian, perdagangan, koperasi dan UMKM Samarinda

Hasil penelitian terdahulu diatas bahwa variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk itu peneliti akan melakukan penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT. Brantas Abipraya di Jakarta, dengan desain penelitian : Variabel Lingkungan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kompensasi (X3), Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) , Produktivitas Kerja Karyawan (Y2), yang akan dianalisis

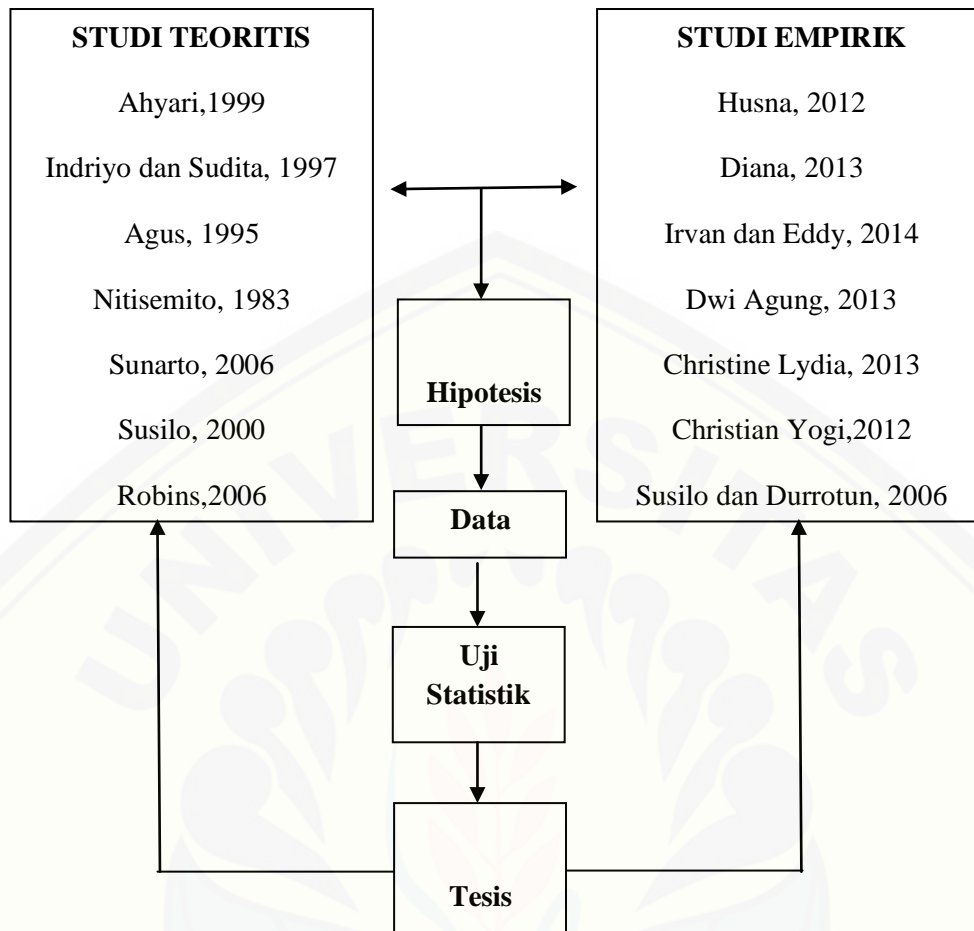
menggunakan analisa SEM.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan. Kajian empiris dan teoritis merupakan dasar untuk menemukan suatu konsep dalam penelitian. Persoalan yang ada dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berdasarkan pada kondisi karyawan PT Brantas Abipraya Jakarta yang harus meningkatkan produktivitas karyawan.

Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Berdasarkan proses interaksi tersebut disusun hipotesis. Hipotesis penelitian ini merupakan solusi sementara atas rumusan masalah yang perlu dikaji kebenarannya, sehingga hipotesis memerlukan pengujian dengan uji statistik yang relevan.

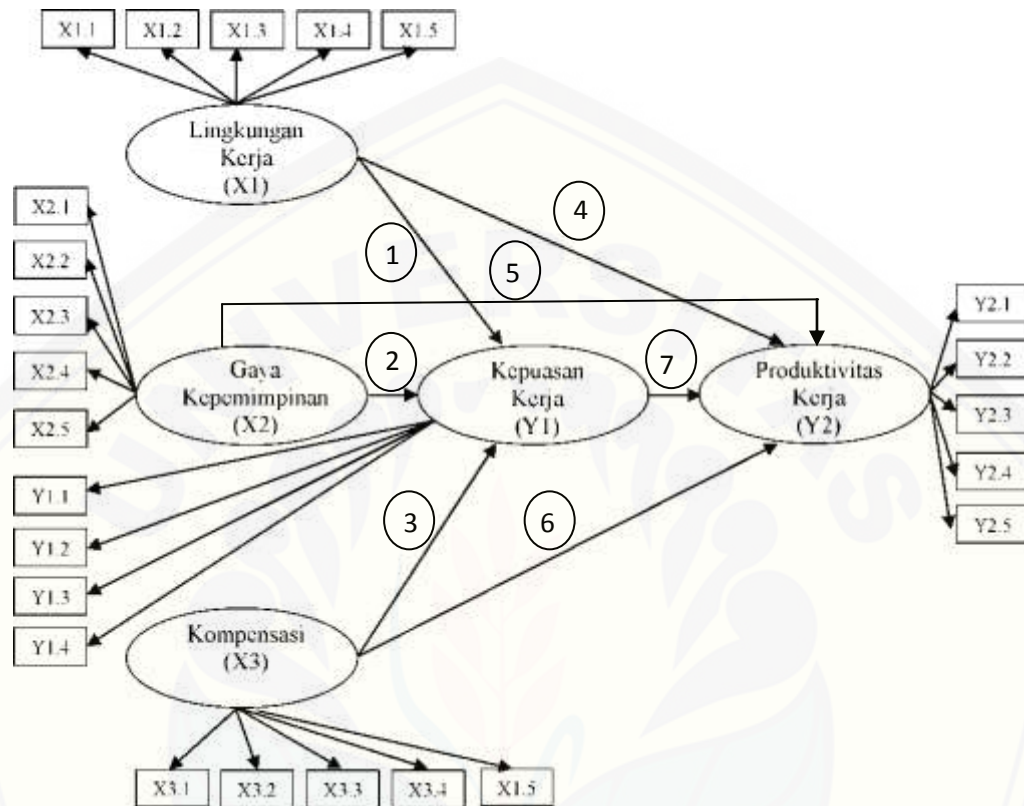
Berdasarkan uji statistik hipotesis dapat dihasilkan konsep tesis yang nantinya akan menghasilkan konsep penelitian. Konsep tesis di dalamnya akan menghasilkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu atau teori dari penemuan-penemuan. Kerangka proses berpikir tampak pada gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

#### 2.4 Kerangka Konseptual

Adanya pemikiran yang akan digunakan untuk mengkaji dan mempermudah proses penyelesaian penelitian ini yang dinamakan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun alur berfikir dalam penelitian. Kerangka konseptual penelitian dijelaskan pada Gambar 2.2 berikut Model konstruk untuk penelitian ini adalah berbentuk *unidimensional* seperti [ada gambar 2.2 dibawah ini.



**Gambar 2.2 : Kerangka Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan ini akan memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung individu didalamnya. Gaya kepemimpinan adalah aspek yang sangat penting dalam organisasi yaitu harus bisa memengaruhi bawahan dan memahami kebutuhannya dan menentukan cara yang tepat untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan jabatan, status, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama

keluarganya, dengan demikian kepuasan kerja karyawan semakin baik dan hasil kerja pun akan baik. Dengan adanya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi yang bisa dijalankan oleh organisasi dengan baik akan dapat memengaruhi kepuasan kerja individu dan juga akan memengaruhi produktivitas kerja yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi. Berdasarkan kondisi diatas maka hipotesis yang peneliti ajukan yaitu :

- H1 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H4 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H5 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.
- H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Brantas Abipraya Jakarta.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian merupakan *explanatory reseach*, asal data yaitu data primer diperoleh langsung dari karyawan dan data sekunder diperoleh dari unit usaha perusahaan PT. Brantas Abipraya, pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan kuesioner dilapangan, perumusan masalah adalah penelitian uji hipotesis dan metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis SEM

### 3.2 Jenis Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini ialah :

#### 1) Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Supomo dan Indriantoro, 2002:146). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan dan tenaga kerja PT. Brantas Abipraya

#### 2) Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). (Indriantoro dan Supomo, 2002:146). Data sekunder penelitian ini diperoleh antara lain:

1. Data-data perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, produk yang dihasilkan
2. Literatur/buku-buku serta sumber lain yang mendukung penelitian yang dilakukan

### 3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan



mutlak diperlukan dalam setiap kegiatan penelitian. Hal ini mengingat bahwa data metode survei, yakni menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan meminta kesediaan responden untuk mengisi kuesioner.

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan dan tenaga kerja pada unit usaha PT. Brantas Abipraya secara keseluruhan berjumlah 371 karyawan yang dibagi dengan status jabatan sebagai berikut :

Strata dan jumlah populasi untuk penelitian seperti yang tertera pada Tabel 3.1 .

**Tabel 3.1 Strata dan Jumlah Populasi Penelitian**

No	Karyawan	Jumlah (Orang)
1	Project Manajer	55
2	Site Manajer	104
3	Staff	212
Jumlah		371

Sumber : Data Primer, diolah

#### 3.4.2 Sampel

Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* yaitu pengambilan jumlah sampel secara proportional, teknik sampling menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan jumlah pegawai yang tidak homogen yaitu mempunyai strata dengan status pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan tenaga kerja PT. Brantas Abipraya pada level unit usaha atau proyek

Metode yang digunakan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. *Purposive sampling* merupakan pemilihan sekelompok subyek berdasarkan atas ciri-ciri

tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui.

Karakteristik dan syarat yang digunakan dalam pengambilan sampel dengan metode *purposive sampling* adalah sebagai berikut:

1. Usia maksimal 55 tahun,
2. Pendidikan minimal SMA,
3. Pengalaman kerja diatas 1 tahun.

Menurut Singgih Santoso (2011:57) untuk model SEM dengan jumlah variabel laten (konstruk) sampai dengan lima buah, dan setiap konstruk dijelaskan oleh tiga atau lebih indikator, jumlah sample 100 - 150 data sudah dianggap memadai.

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi (Riduwan,2007). Dalam penelitian ini digunakan teknik *proportionate random sampling* menggunakan rumus dari Yamane (Riduwan,2007) yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Dimana :

n = jumlah Sampel

N = jumlah populasi

e = presisi ( ditetapkan 5 persen dengan tingkat kepercayaan 95 persen)

Berdasarkan rumus diatas maka jumlah sampel dengan jumlah populasi 371 dengan taraf kesalahan sebesar 5 persen maka perhitungan jumlah sampel sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{371}{371 \cdot (0,05)^2 + 1} \\ &= 192 \end{aligned}$$

Jumlah sampling diatas adalah sampel akan diproporsikan seperti pada Tabel 3.2 dibawah.

**Tabel 3.2 Strata dan Jumlah Sampel Penelitian**

No	Karyawan	Jumlah (Orang)	Proporsi Sampel (Orang)
1	Project Manajer	$(55 / 371) \times 192$	28
2	Site Manajer	$(104 / 371) \times 192$	53
3	Staff	$(212 / 371) \times 192$	111
Jumlah			192

Sumber : Data primer, diolah

### 3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari (Sugiyono, 2009:32). Variabel penelitian terdiri atas 2 macam, yaitu : variabel eksogen adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi dan variabel endogen dalam hal ini adalah kepuasan dan produktivitas kerja.

### 3.6 Definisi Operasional variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2007:74). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi variabel-variabel serta indikator sebagai berikut :

1. Variabel eksogen (X) merupakan variabel yang mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah :
  - a. Lingkungan kerja (X1) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dengan indikator-indikator : peralatan kerja tersedia, keamanan di tempat kerja, sistim penerangan di tempat kerja, hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan.
  - b. Gaya kepemimpinan (X2) adalah kemampuan pimpinan untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias, dengan indikator-indikator : bimbingan kepada karyawan, memberikan kepedulian terhadap karyawan, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan,

- memberikan target kerja terhadap karyawan, melakukan evaluasi hasil kerja dari karyawan.
- c. Kompensasi (X3) adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi, dengan indikator-indikator : gaji yang cukup, pemberian bonus atas prestasi kerja, pemberian tunjangan hari raya, pemberian jaminan kecelakaan kerja, pemberian promosi percepatan jenjang karier.
2. Variabel endogen (Y) adalah kepuasan kerja merupakan suatu kegiatan individu yang secara langsung untuk meningkatkan produktivitas. Dengan Indikator-indikator :
- a. Kepuasan kerja (Y1) adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya (Robin, 2006:26) dengan indikator : membuat standart kerja karyawan. hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin dengan baik, jadwal dan sistim penggajian dengan baik, kompensasi cuti terhadap karyawan
  - b. Produktivitas kerja (Y2) diartikan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Indikator dari produktivitas adalah : tercapainya target kualitas kerja karyawan, tercapainya target kuantitas kerja karyawan, tercapainya waktu pelaksanaan tugas karyawan, semangat kerja karyawan yang tinggi, disiplin kerja karyawan yang tinggi.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala data adalah skala ordinal dan skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* yaitu mengukur sikap atau pendapat karyawan mengenai beberapa variabel yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan dijabarkan menjadi indikator variabel. Dengan menggunakan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur yang dijabarkan menjadi indikator-indikator yang kemudian disusun item-item pertanyaan atau pernyataan dengan bentuk jawaban sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	Skor	1
Tidak Setuju	Skor	2
Kurang Setuju	Skor	3
Setuju	Skor	4
Sangat setuju	Skor	5

### 3.8 Uji Validitas dan Reabilitas

Penyusunan kuesioner yang baik, salah satu kriterianya adalah validitas dan reliabilitas kuesioner. Validitas menunjukkan kinerja kuesioner dalam mengukur apa yang diukur, sedangkan reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang kita susun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan gejala yang valid.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Sutrisno Hadi, 1993:47). Dalam SEM pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Variance Extract* dimana nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

Untuk dapat menghitung nilai *Variance Extract* digunakan rumus sebagai berikut: (Ferdinand, 2002:94):

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum Std.\ Loading^2}{\sum Std.\ Loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil

pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 1993:82). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai *Construct Reliability*. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indikator pembentuk *variable* laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

Nilai *Construct Reliability* dalam penelitian ini digunakan rumus sebagai berikut : (Ferdinand, 2002):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon\phi}$$

Dimana:

- a. *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)
- b.  $\varepsilon\phi$  = adalah *measurement error* dari tiap indikator

### 3.9 Metode Analisis Data

Dalam suatu penelitian membutuhkan analisis data yang berguna untuk menganalisis data-data dari obyek penelitian yang dituangkan pada indikator-indikator dari variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini untuk menganalisis data-data penelitian menggunakan *software Structure Equation Modeling (SEM)*. Secara umum SEM dapat digunakan untuk menganalisis model penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*) dan dependen (*endogen*) serta variabel *moderating* atau *intervening*.

Secara spesifik menurut Latan (2012:7), Ghozali (2008:1), Jogiyanto (2011:48) dan Wijaya (2009:1) SEM memberikan beberapa manfaat dan keuntungan bagi para peneliti, diantaranya :

- a. membangun model penelitian dengan banyak variabel;
- b. dapat meneliti variabel atau konstruk yang tidak dapat teramati atau tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*);
- c. menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel atau konstruk yang teramati (*observed*);

- d. mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*);
- e. dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif;
- f. lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan model regresi ketika memodelkan interaksi, *non-linearitas*, pengukuran *error*, korelasi *error terms*, dan korelasi antar variabel laten independen berganda;
- g. digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovariat;
- h. melakukan analisis faktor, jalur dan regresi;
- i. mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya;
- j. memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Menurut (Ferdinant. A.T, 2002:14), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Models* dan *Structural Models*. *Measurement Models* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Models* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan model teoritis.

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand,2002).

## 2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*).

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Ferdinant, 2002). Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok :

- a. Konstruk eksogen (*Exogenous Construcs*), yang dikenal juga dengan diprediksi oleh variabel lain. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogen Construcs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

## 3. Konversi diagram alur.

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinant, 2002):

### a. Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, Persamaan struktural pada dasarnya dibangun pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.



**Tabel 3.3 Model Pengukuran**

No	Konsep Eksogen	Konsep Endogen
1	$X1.1 = \lambda 1.1$ Lingkungan Kerja + $\epsilon$ X1.1	$Y1.1 = \lambda 1.1$ Kepuasan Kerja + $\epsilon$ Y1.1
2	$X1.2 = \lambda 1.2$ Lingkungan Kerja + $\epsilon$ X1.2	$Y1.2 = \lambda 1.2$ Kepuasan Kerja + $\epsilon$ Y1.2
3	$X1.3 = \lambda 1.3$ Lingkungan Kerja + $\epsilon$ X1.3	$Y1.3 = \lambda 1.3$ Kepuasan Kerja + $\epsilon$ Y1.3
4	$X1.4 = \lambda 1.4$ Lingkungan Kerja + $\epsilon$ X1.4	$Y1.4 = \lambda 1.4$ Kepuasan Kerja + $\epsilon$ Y1.4
5	$X1.5 = \lambda 1.5$ Lingkungan Kerja + $\epsilon$ X1.5	$Y1.5 = \lambda 1.5$ Kepuasan Kerja + $\epsilon$ Y1.5
6	$X2.1 = \lambda 2.1$ Gaya Kepemimpinan + $\epsilon$ X2.1	$Y2.1 = \lambda 2.1$ Produktivitas Kerja + $\epsilon$ Y2.1
7	$X2.2 = \lambda 2.2$ Gaya Kepemimpinan + $\epsilon$ X2.2	$Y2.2 = \lambda 2.2$ Produktivitas Kerja + $\epsilon$ Y2.2
8	$X2.3 = \lambda 2.3$ Gaya Kepemimpinan + $\epsilon$ X2.3	$Y2.3 = \lambda 2.3$ Produktivitas Kerja + $\epsilon$ Y2.3
9	$X2.4 = \lambda 2.4$ Gaya Kepemimpinan + $\epsilon$ X2.4	$Y2.4 = \lambda 2.4$ Produktivitas Kerja + $\epsilon$ Y2.4
10	$X2.5 = \lambda 2.5$ Gaya Kepemimpinan + $\epsilon$ X2.5	
11	$X3.1 = \lambda 3.1$ Kompensasi + $\epsilon$ X3.1	
12	$X3.2 = \lambda 3.2$ Kompensasi + $\epsilon$ X3.2	
13	$X3.3 = \lambda 3.3$ Kompensasi + $\epsilon$ X3.3	
14	$X3.4 = \lambda 3.4$ Kompensasi + $\epsilon$ X3.4	
15	$X3.5 = \lambda 3.5$ Kompensasi + $\epsilon$ X3.5	

Persamaan Model Pengukuran :

Kepuasan Kerja =  $y_1$  Lingkungan Kerja +  $y_2$  Gaya Kepemimpinan +  $y_3$  Kompensasi +  $z_1$

Produktivitas Kerja =  $\beta_1$  Lingkungan Kerja +  $\beta_2$  Gaya Kepemimpinan +  $\beta_3$   
Kompensasi +  $\beta_4$  Kepuasan Kerja +  $z_2$

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model.

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, karena *standart error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, A.T, 2002:46). Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML).

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, A.T, 2002:49).

- a. Dengan *starling value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *Overall Fit Index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak *constrin* pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *Estimated Coefficient*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, A.T, 2002:49).

#### 6. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Apabila ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan dibawah ini.

##### a. Asumsi asumsi SEM

Hal yang pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi asumsi SEM (Ferdinand, A.T, 2002:51).

##### 1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi dalam pemodelan adalah berjumlah 100 sampel dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated* parameter, maka jumlah sampel minimal 100.

##### 2) Normalitas dan Linieritas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi

normalitas dan linieritas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji linieritas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.

### 3) *Outlier*

*Outlier* adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrem baik secara *univariat* maupun *multivariate* yang muncul karena kombinasi. Pada dasarnya *outliers* muncul dalam empat kategori :

- a) *Outlier* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data maupun kesalahan mengkode data.
- b) *Outlier* muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrem tersebut.
- c) *Outlier* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- d) *Outlier* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, memunculkan kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

### 4) *Multicollinearity dan Singularity*

Mendeteksi kemunculan multikolinieritas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

## b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cutt-off valuenya* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model:

### 1) *X<sup>2</sup>-Chi-Square* Statistik

Sebuah model yang dianggap baik dan memuaskan apabila memiliki

nilai *chi-square* yang rendah. Semakin rendah nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland, et.Al.,1996) dalam Ferdinand, A.T., (2002:54)

2) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

Adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Ferdinand, A.T., 2002:54). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi Hair,*et.al*, 1995 (dalam Ferdinand, A.T, 2002:54). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck,1993 dalam Ferdinand,2002:55).

3 ) *GFI ( Goodness of Fit Indeks)*

Merupakan pengukuran non-statistik yang memiliki rentang nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*) (dalam Ferdinand, A.T, 2002:55).

4) *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indeks).*

GFI adalah analog  $R^2$  dalam regresi berganda. *Fit index* ini dapat di *adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1997:18 dalam Ferdinand,A.T., 2002:55)

Indeks ini diperoleh dengan rumus : $AGFI = 1 ( 1 - GFI ) db/d$

Tingkat penerimaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair,*et.al*, 1995; Hulland,*et.al.*, 1996; dalam Ferdinand, A.T, 2002:55).

5) *CMIN/DF*

Menunjukkan *The minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. *CMIN/DF* tidak lain adalah *statistic chi-square*;  $X^2$  dibagi *DF* disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  kurang dari 2,0 atau 3,0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997:18 dalam Ferdinand,A.T., 2002:56).

6) *TLI (Tucker Lewis Indeks)*

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $> 0,95$  (Hair,*et.al*, 1995; dalam Ferdinand, A.T, 2002:56) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997:18 dalam Ferdinand,A.T., 2002:56).

7) *CFI (Comparative Fit Indeks).*

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997:18 dalam Ferdinand,A.T., 2002:57) nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah  $> 0,95$  Sesuai dengan kondisi di atas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang dirangkum pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.4 Uji Kesesuaian Model**

<i>Goodness of fit index</i>	Cut off value
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significane Probability</i>	$>0,50$
RMSEA	$<0,08$
GFI	$>0,90$
AGFI	$>0,90$
CMIN/DF	$<2,00$
TLI	$>0,95$
CFI	$>0,95$

Sumber : Ferdinand (2002:61)

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah ini adalah mengintepretasikan model dan memodifikasi model bagi model model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari (Ferdinand, A.T, 2002). Hair,*et.al*, 1995 (dalam Ferdinand, A.T, 2002:64) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5% dari

semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar ( $>2,58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut



## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. Karyawan mengharapkan perusahaan PT. Brantas Abipraya dapat memberikan kondisi lingkungan kerja yang lebih kondusif terutama yang menyangkut penyediaan peralatan kerja, menyediakan tenaga keamanan di tempat kerja, membuat sistim penerangan di tempat kerja, membuat hubungan antar karyawan dengan baik, membuat hubungan antara atasan dan bawahan, dari beberapa kondisi tersebut yang perlu lebih ditingkatkan adalah perusahaan menyediakan tenaga keamanan kerja di lokasi pekerjaan, karena kondisi pekerjaan yang kompleks dan lokasi kerja yang terletak di beberapa daerah yang mempunyai budaya yang berbeda dan potensi resiko terhadap gangguan sosial. Sebagian besar karyawan berusia 21 – 25, yaitu umur yang relatif muda yang belum banyak pengalaman menghadapi gangguan sosial di lapangan. Maka apabila lingkungan kerja dapat dikondisikan dengan baik oleh perusahaan sebelum dimulainya aktivitas karyawan maka dirasakan oleh karyawan, mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. PT. Brantas Abipraya dapat melakukan pengembangan kemampuan *leadership* pada karyawan sehingga yang diharapkan karyawan dengan gaya seorang pemimpin yaitu: dapat memberikan bimbingan kepada karyawan, dapat memberikan kepedulian terhadap karyawan, dapat menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, dapat memberikan target kerja terhadap karyawan dalam menjalankan tugas, dan selalu melakukan evaluasi hasil kerja dari karyawan dapat terpenuhi. Salah satu gaya kepemimpinan yang perlu lebih ditingkatkan sesuai harapan karyawan yaitu pimpinan atau atasan selalu memberikan bimbingan atau pembinaan kepada bawahan hal ini berdasarkan kondisi karakteristik responden berdasarkan umur sebagian besar

karyawan berusia antara 21 – 25 tahun, usia karyawan yang relatif muda dan masih belum banyak pengalaman dan masih perlu banyak bimbingan dari atasannya. Maka apabila perusahaan dapat melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan berkesinambungan dengan meningkatkan *leadership* pada setiap karyawan, akan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan.

3. Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. Harapan karyawan terhadap perusahaan PT. Brantas Abipraya untuk mendapatkan gaji yang cukup, pemberian bonus atas prestasi kerja, pemberian tunjangan hari raya, pemberian jaminan kecelakaan kerja, pemberian promosi percepatan jenjang karier belum sepenuhnya terpenuhi. Salah satu indikator kompensasi yang perlu lebih ditingkatkan sesuai harapan karyawan yaitu tunjangan hari raya, karena sesuai dengan kondisi lokasi kerja karyawan yang tersebar diseluruh daerah di Indonesia sehingga sebagian besar karyawan jauh dari keluarga, sehingga kebutuhan pada saat hari raya seperti kebutuhan biaya transportasi dan biaya kebutuhan pokok lainnya, hal tersebut sangat diharapkan kepastian waktu realisasinya dan nilainya. Maka apabila perusahaan memberikan kompensasi secara finansial dan nonfinansial dengan mengikuti peraturan-peraturan pemerintah yang terkait dan kebijakan-kebijakan yang akan berdampak pada loyalitas karyawan maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan.

Hal ini berarti semakin sesuai kompensasi yang diberikan menurut kebutuhan hidupnya, maka kepuasan karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta akan meningkat.

4. Kepuasan kerja karyawan memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. Harapan karyawan terhadap perusahaan PT. Brantas Abipraya untuk mendapatkan standart kerja untuk karyawan, membuat hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin dengan baik, memberikan jadwal dan sistim penggajian dengan baik, memberikan kompensasi cuti terhadap karyawan cukup terpenuhi. Salah satu indikator kepuasan kerja yang perlu lebih ditingkatkan sesuai harapan karyawan yaitu memberikan



kompensasi cuti terhadap karyawan, sesuai dengan kondisi lokasi kerja karyawan yang tersebar diseluruh daerah di Indonesia sehingga sebagian besar karyawan jauh dari keluarga, sehingga kebutuhan untuk tengok keluarga sangat dibutuhkan dengan periode minimal 3 bulan sekali selama 5 hari, apabila hal tersebut tidak dilakukan akan mempengaruhi psikologis terhadap karyawan yang akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja, sebagian besar karyawan PT. Brantas Abipraya berusia muda antara 21 – 25 tahun usia yang masih belum terbiasa terpisah dengan keluarga. Maka apabila perusahaan memberikan kompensasi cuti terhadap karyawan dengan mengikuti peraturan-peraturan pemerintah yang terkait dan kebijakan-kebijakan yang akan berdampak pada loyalitas karyawan maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula produktivitas kerja pada karyawan.

Hal ini berarti semakin puas kerja karyawan, maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta.

5. Lingkungan kerja memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. Karyawan mengharapkan perusahaan PT. Brantas Abipraya dapat memberikan kondisi lingkungan kerja yang lebih kondusif terutama yang menyangkut penyediaan peralatan kerja, menyediakan tenaga keamanan di tempat kerja, membuat sistim penerangan di tempat kerja, membuat hubungan antar karyawan dengan baik, membuat hubungan antara atasan dan bawahan, dari beberapa kondisi tersebut yang perlu lebih ditingkatkan adalah menyediakan tenaga keamanan kerja di lokasi pekerjaan, karena lokasi kerja berada dilokasi pelosok daerah yang mempunyai resistensi terhadap gangguan masalah sosial. Sebagian besar karyawan berusia antara 21 – 25 tahun, yaitu umur yang relatif muda yang belum banyak pengalaman menghadapi gangguan sosial di lapangan. Maka apabila lingkungan kerja dapat dikondisikan dengan baik oleh perusahaan yang akan dirasakan oleh karyawan, mengakibatkan semakin meningkat pula produktivitas kerja pada karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin nyaman lingkungan kerja di tempat kerja mengakibatkan produktivitas kerja karyawan meningkat

6. Gaya kepemimpinan memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. PT. Brantas Abipraya dapat melakukan pengembangan kemampuan *leadership* pada karyawan sehingga yang diharapkan karyawan dengan gaya seorang pemimpin yaitu : yang dapat memberikan bimbingan kepada karyawan, yang mau memberikan kepedulian terhadap karyawan, yang dapat menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, yang dapat memberikan target kerja terhadap karyawan dalam menjalankan tugas, dan selalu melakukan evaluasi hasil kerja dari karyawan dapat terpenuhi. Salah satu indikator gaya kepemimpinan yang perlu lebih ditingkatkan sesuai harapan karyawan yaitu pimpinan atau atasan selalu memberikan bimbingan atau pembinaan kepada bawahan hal ini berdasarkan kondisi sebagian besar karyawan berusia antara 21 – 25 tahun, usia karyawan yang relatif muda dan masih belum banyak pengalaman dan masih perlu banyak bimbingan dari atasannya. Maka apabila perusahaan dapat melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan berkesinambungan dengan meningkatkan *leadership* pada setiap karyawan, akan mengakibatkan semakin meningkat pula produktivitas kerja pada karyawan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan, interaksi dengan pemimpin dan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan memengaruhi produktivitas kerja karyawan
7. Kompensasi memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta. Hal ini berarti semakin sesuai kompensasi yang diberikan menurut kebutuhan hidupnya, maka produktivitas kerja karyawan PT. Brantas Abipraya Jakarta akan meningkat

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. PT. Brantas Abipraya mempunyai karakteristik jenis unit usaha yang kompleks, tersebar di beberapa daerah di Indonesia dan karakteristik sumber daya manusia yang sebagian besar berusia 21 – 25 tahun, berpendidikan S1,

tujuan perusahaan ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan menunjang produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya yaitu: meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik karyawan dan memperhatikan pemberian kompensasi yang sesuai standarisasi dan jenis pekerjaan.

2. Perusahaan perlu meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif terutama menyediakan tenaga keamanan di lokasi kerja, berdasarkan karakteristik pekerjaan yang tersebar di beberapa lokasi dan karakteristik sebagian besar karyawan berusia 21 – 25 tahun yang kurang berpengalaman menghadapi masalah sosial, dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada ketenangan kerja karyawan sehingga kepuasan kerja terpenuhi yang akan memberikan produktivitas kerja karyawan meningkat.
3. Perusahaan perlu melakukan melakukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan menyediakan dan melakukan pengembangan kemampuan dalam hal kepemimpinan atau *leadership*, hal tersebut akan memengaruhi produktivitas karyawan dalam suatu tim, berdasarkan karakteristik sumber daya manusia di perusahaan yaitu sebagian besar karyawan berusia 21 – 25 tahun, masih butuh atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan kepada bawahannya, dengan dapat memenuhi harapan tersebut, karyawan akan merasa bekerja dengan nyaman sehingga akan memengaruhi kepuasan kerja dan akan memberikan produktivitas kerja karyawan meningkat.
4. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan yaitu kompensasi yang sesuai dengan kesepakatan bersama karyawan, peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku dan memberikan kebijakan-kebijakan sesuai dengan kondisi perusahaan secara finansial maupun nonfinansial, berdasarkan karakteristik kompleksitas pekerjaan dan lokasi pekerjaan yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia bahwa beban tugas karyawan sangat tinggi, untuk itu dengan adanya pemenuhan kompensasi oleh perusahaan maka karyawan akan bekerja

dengan tenang sehingga akan memengaruhi kepuasan kerja dan akan memberikan produktivitas kerja karyawan meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Ahyari, 1999, *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, edisi ke. 4, BPFE, Yogyakarta
- Agoes, Kusnadi, Chandar. 2003. *Teori dan Manajemen Stres*. Malang:Taroda
- Anoraga, Pandji. 2005. *Psikologi kerja (cetakan ke 3)*. Jakarta: Rineke Cipta
- As'ad, Moh., 1987, *Psikologi Industri*, Edisi Ke-3, Jakarta, Liberti.
- Azwar, Saifudin, 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Christine Lydia Sumampouw, 2013 “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Manado”*Jurnal ACTA DIURNA\_Vol. 2 NO.3 Universitas Sam Ratulangi Sulawesi Utara*.
- Christian Yogi Pratama, 2012 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja” *Journal of Social and Industrial Psychology* Volume 1 No. 2. Universitas Negeri Semarang.
- David Keith., 1985. *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Danang Indra Putranto, Sri Suryoko, Handoyo Djoko, 2012. *Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Semarang*. Diponegoro Journal Of Social And Politic Tahun 2012, Hal. 1-9
- Diana Khairani Sofyan, 2013, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA”, *Malikussaleh Industrial Engineering Journal Vol.2 No.1 (2013) 18-23*.
- Dwi Agung Nugroho Arianto, 2013 “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar” *Jurnal Economia, Volume 9, Nomor 2, Oktober, Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia*.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Edisi 2*, Semarang: BP UNDIP
- Fred Luthan, *Perilaku Organisasi*, edisi Sepuluh, terj. Vivin Andhika dkk, Yogyakarta: Andi, 2006
- Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.

- Gibson, James L. et.al. 1982. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc
- Ghozali, Imam, 2008, *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Hadi, Sutrisno. 1993. *Metodologi Research*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- House, R.J. 1971. *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly. 321-338
- Husna Purnama, 2012, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso Di Bandar Lampung", *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2,No:1 (34-45) Maret 2012.
- I Putu Sedhana Yasa, I Wayan Mudiarta Utama, 2014 "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran" *Jurnal Manajemen Universitas Udaya*, Vol. 3 No. 3.
- Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto, 2014, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang" *Jurnal AGORA Vol. 2, No. 1, Universitas Kristen Petra Surabaya*.
- Ishak, Arep dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi SEM Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. 8th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Kusnendi. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PPUT.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A.J. & De Vet, H.C.W. (2005). *Development of An Individual Work Performance Questionnaire*.
- Komaruddin, 1986. *Analisis Manajemen Produksi*. Alumni, Bandung.
- Latan, Hengky. 2013. *Model Persamaan Struktural. Teori dan Implementasi. Amos 21*. Alfa Beta. Bandung.

- Martoyo, Susilo . 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. BPFE.
- Mondy, R Wayne, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 Edisi sepuluh, Erlangga, Jakarta
- Nitisemito, Alex.S, 2084, *Manajemen Personalia: Manajemen sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ni Ketut Ayu Juli Astuti, I Nyoman Sudharma, 2013 “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung’s Beach Cottages Kuta-Bali” *Jurnal Manajemen Universitas Udaya*, Vol. 2 No. 11.
- Indriantoro, Nur danSupomo Bambang, 2002. *Metedologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Edisi Pertama, Penerbit BPFE.
- Ofori, G.1990. *The Construction Industry: Aspects of its management and economics*. Singapore University Press, Singapore.
- Prasetyo, Edhi, dan Wahyuddin, M, 2009. *Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Jalan A. Yani, Tromol Pos 1, Pabelan, Surakarta 57102, Surakarta
- Reksohadiprodjo, S. dan T. Hani H. 1986. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Ed. 2, BPFE Yogyakarta.
- Rifki Afrizal, 2008, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Nindnya Karya Persero*, Jurnal Universitas Gunadarma
- Riduwan. 2007. *Metode Penelitian untuk Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kesepuluh, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Salam Abdus, Dz, 2008, *Manajemen Sumber Daya Insani*, Cirebon, STAIN Press.
- Santoso, Singgih.2011. *Konsep Dasar dan Apilkasi SEM dengan AMOS 22*.PT. Elex Media Komputindo : Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

- Sihombing, Umberto, 2004, *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*, <http://www.dupdiknas.go.id>, diakses 1 Agustus 2015.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2009. *Motode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sukardiyono, 2013. *Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kediri*. Jurnal OTONOMI, Vol. 13, Nomor 1, Januari 2013
- Sunarto. 2006. *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Cet. 1. Yogyakarta : Ust Press.
- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, 2006 “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)” Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 2, Juli, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Teng, M. (2002). *Corporate Turnaround*. Prentice-Hall, Inc, Alexandra Road, Singapore.
- Tiyasiningsih, Ezky, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan PDAM Tirta Siak*. Jurnal Digital, Universitas Riau, Pekanbaru
- Vicky Frestiani Dewi, 2014 “Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi Dan UMKM Samarinda” Journal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (2): 230-244, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Mulawarman.
- Wendi Amsuri Nasution. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karya Deli Stelindo Medan*. Jurnal Manajemen STIE IBBI. Manajemen Bisnis. Volume 20. No. 2 Juni 2013.
- Wijaya, T. 2009. *Analisis Structural Equation Modeling Menggunakan AMOS*. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya Yogyakarta



## Lampiran 3

## Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

## Frequencies

	N		Mean	Median	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing							
X11	192	0	4.36	4.00	4	-.974	.175	1.997	.349
X12	192	0	4.47	5.00	5	-.741	.175	.460	.349
X13	192	0	4.43	4.00	4	-.996	.175	1.900	.349
X14	192	0	4.43	4.00	4 <sup>a</sup>	-1.157	.175	2.587	.349
X15	192	0	4.42	4.00	4	-.962	.175	2.004	.349
X21	192	0	4.28	4.00	4	-1.256	.175	4.287	.349
X22	192	0	4.28	4.00	4	-1.570	.175	6.196	.349
X23	192	0	4.21	4.00	4	-1.302	.175	4.148	.349
X24	192	0	4.23	4.00	4	-1.840	.175	7.051	.349
X25	192	0	4.23	4.00	4	-1.519	.175	6.276	.349
X31	192	0	4.32	4.00	4	-.795	.175	.734	.349
X32	192	0	4.39	4.00	5	-.951	.175	1.068	.349
X33	192	0	4.51	5.00	5	-1.003	.175	1.801	.349
X34	192	0	4.39	4.00	4	-1.483	.175	4.960	.349
X35	192	0	4.29	4.00	4	-1.148	.175	3.225	.349
Y11	192	0	4.22	4.00	4	-.580	.175	1.385	.349
Y12	192	0	4.29	4.00	4	-.319	.175	1.866	.349
Y13	192	0	4.24	4.00	4	-.550	.175	2.413	.349
Y14	192	0	4.26	4.00	4	-.770	.175	1.496	.349
Y21	192	0	4.10	4.00	4	-.864	.175	2.052	.349
Y22	192	0	4.17	4.00	4	-.671	.175	2.267	.349
Y23	192	0	4.06	4.00	4	-.714	.175	2.175	.349
Y24	192	0	4.08	4.00	4	-.776	.175	1.921	.349
Y25	192	0	3.86	4.00	4	-.833	.175	1.478	.349

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.1	2.1	2.1
	3	5	2.6	2.6	4.7
	4	101	52.6	52.6	57.3
	5	82	42.7	42.7	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.5	.5	.5
	3	6	3.1	3.1	3.6
	4	87	45.3	45.3	49.0
	5	98	51.0	51.0	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	4	2.1	2.1	3.6
	4	93	48.4	48.4	52.1
	5	92	47.9	47.9	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.1	2.1	2.1
	3	2	1.0	1.0	3.1
	4	93	48.4	48.4	51.6
	5	93	48.4	48.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	3	1.6	1.6	3.1
	4	96	50.0	50.0	53.1
	5	90	46.9	46.9	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	4	2.1	2.1	2.6
	3	4	2.1	2.1	4.7
	4	115	59.9	59.9	64.6
	5	68	35.4	35.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.0	1.0	1.0
	2	3	1.6	1.6	2.6
	3	2	1.0	1.0	3.6
	4	117	60.9	60.9	64.6
	5	68	35.4	35.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	6	3.1	3.1	3.6
	3	4	2.1	2.1	5.7
	4	122	63.5	63.5	69.3
	5	59	30.7	30.7	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.1	2.1	2.1
	2	1	.5	.5	2.6
	3	5	2.6	2.6	5.2
	4	118	61.5	61.5	66.7
	5	64	33.3	33.3	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.0	1.0	1.0
	2	3	1.6	1.6	2.6
	3	3	1.6	1.6	4.2
	4	124	64.6	64.6	68.8
	5	60	31.3	31.3	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	14	7.3	7.3	8.9
	4	94	49.0	49.0	57.8
	5	81	42.2	42.2	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	11	5.7	5.7	7.3
	4	87	45.3	45.3	52.6
	5	91	47.4	47.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.0	1.0	1.0
	3	2	1.0	1.0	2.1
	4	85	44.3	44.3	46.4
	5	103	53.6	53.6	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.0	1.0	1.0
	3	9	4.7	4.7	5.7
	4	91	47.4	47.4	53.1
	5	90	46.9	46.9	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**X35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	3	1.6	1.6	2.1
	3	9	4.7	4.7	6.8
	4	105	54.7	54.7	61.5
	5	74	38.5	38.5	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Y11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	11	5.7	5.7	7.3
	4	119	62.0	62.0	69.3
	5	59	30.7	30.7	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Y12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.0	1.0	1.0
	3	2	1.0	1.0	2.1
	4	126	65.6	65.6	67.7
	5	62	32.3	32.3	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.6	1.6	1.6
	3	4	2.1	2.1	3.6
	4	128	66.7	66.7	70.3
	5	57	29.7	29.7	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.1	2.1	2.1
	3	10	5.2	5.2	7.3
	4	111	57.8	57.8	65.1
	5	67	34.9	34.9	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	4	2.1	2.1	2.6
	3	21	10.9	10.9	13.5
	4	115	59.9	59.9	73.4
	5	51	26.6	26.6	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.1	2.1	2.1
	3	9	4.7	4.7	6.8
	4	129	67.2	67.2	74.0
	5	50	26.0	26.0	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Y23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	5	2.6	2.6	2.6
	3	16	8.3	8.3	10.9
	4	134	69.8	69.8	80.7
	5	37	19.3	19.3	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Y24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	6	3.1	3.1	3.1
	3	15	7.8	7.8	10.9
	4	128	66.7	66.7	77.6
	5	43	22.4	22.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Y25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	9	4.7	4.7	5.2
	3	33	17.2	17.2	22.4
	4	121	63.0	63.0	85.4
	5	28	14.6	14.6	100.0
	Total	192	100.0	100.0	

**Lampiran 4**

**Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)**

**Analysis Summary**



**Date and Time**

Date: Monday, November 09, 2015

Time: 9:20:15 PM

**Title**

Analisis sem: Tuesday, November 10, 2015 10:12 AM

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 192

**Variable Summary (Group number 1)**

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X15

X25

X24

X23

X22

X21

X35

X34

X33

X32

X31

Y11

Y12

Y13

Y14

Y21

Y22

Y23

Y24

Y25

Unobserved, endogenous variables

Y1

Y2

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2

e3

e4

e5

X2

e6

e7

e8

e9

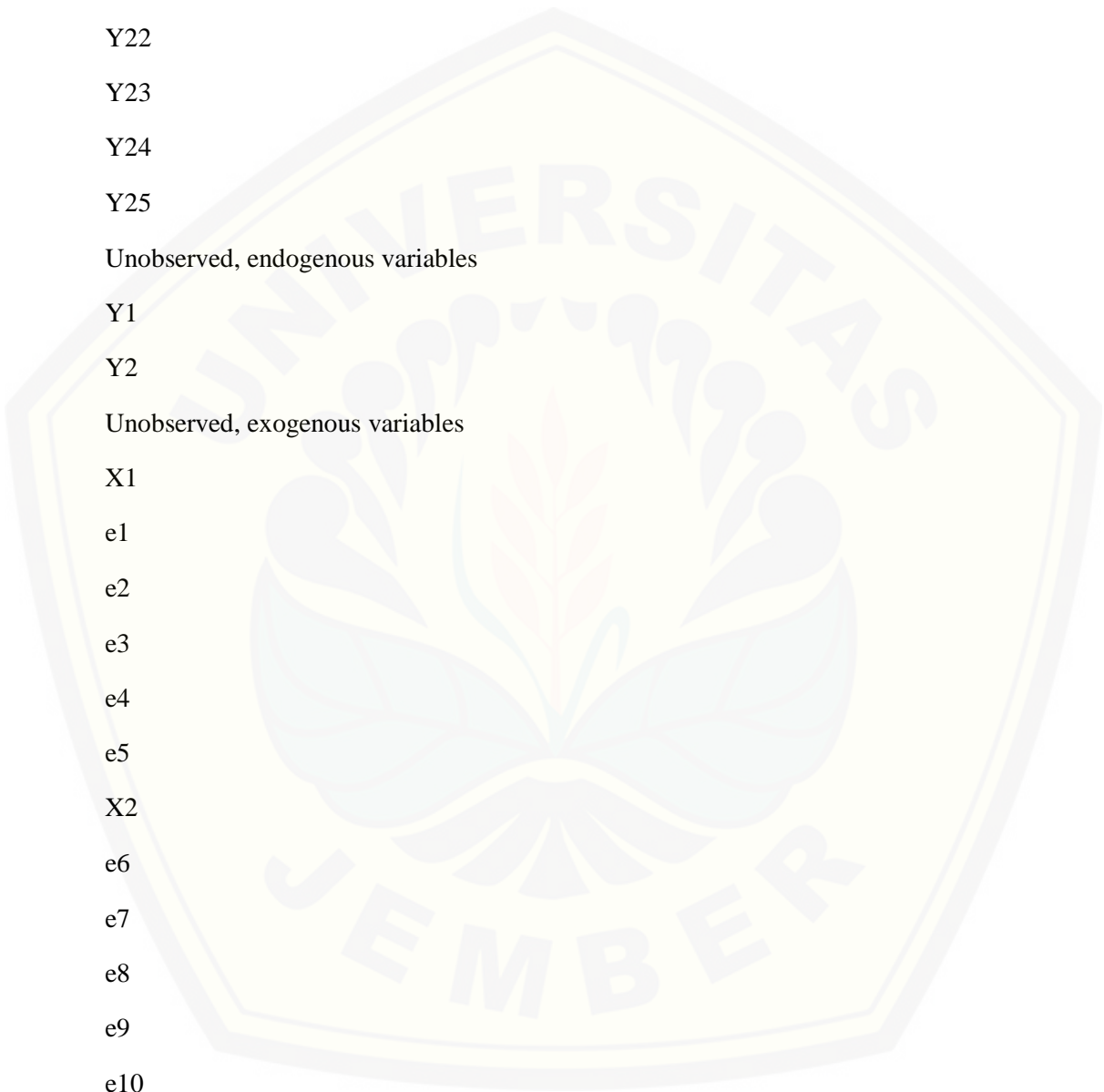
e10

X3

e11

e12

e13



e14  
 e15  
 e16  
 e17  
 e18  
 e19  
 e20  
 e21  
 e22  
 e23  
 e24  
 e25  
 e26

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 55  
 Number of observed variables: 24  
 Number of unobserved variables: 31  
 Number of exogenous variables: 29  
 Number of endogenous variables: 26

**Parameter summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	31	0	0	0	0	31
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	26	26	29	0	0	81
Total	57	26	29	0	0	112

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y25	1.000	5.000	-.827	-.676	1.409	.984
Y24	2.000	5.000	-.770	-1.358	1.841	1.206
Y23	2.000	5.000	-.708	-1.007	2.088	.905
Y22	2.000	5.000	-.665	-1.764	2.177	1.158
Y21	1.000	5.000	-.858	-.852	1.968	.567
Y14	2.000	5.000	-.764	-1.322	1.426	1.035
Y13	2.000	5.000	-.545	-1.085	2.320	1.562
Y12	2.000	5.000	-.316	-.788	1.786	1.052
Y11	2.000	5.000	-.575	-1.254	1.318	.727
X31	2.000	5.000	-.788	-.460	.684	.933
X32	2.000	5.000	-.944	-.339	1.009	.854
X33	2.000	5.000	-.995	-.627	1.724	.875
X34	1.000	5.000	-1.471	-1.324	4.801	1.579
X35	1.000	5.000	-1.139	-1.443	3.110	.797
X21	1.000	5.000	-1.247	-1.051	4.145	.724
X22	1.000	5.000	-1.558	-.814	1.005	.984
X23	1.000	5.000	-1.292	-1.308	4.010	1.341
X24	1.000	5.000	-1.825	-.326	6.837	1.338
X25	1.000	5.000	-1.507	-1.527	6.082	1.204
X15	2.000	5.000	-.954	-1.399	1.921	.432
X14	2.000	5.000	-1.148	-.493	2.489	1.040
X13	2.000	5.000	-.988	-.590	1.820	1.147
X12	2.000	5.000	-.735	-1.158	.417	1.178
X11	2.000	5.000	-.966	-1.466	1.914	.413

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					236.163	1.315

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	42.160	.012	.000
116	41.925	.013	.000
3	41.688	.014	.000
87	40.434	.019	.000
124	40.402	.019	.000
18	39.931	.022	.000
90	39.768	.023	.000
126	39.596	.024	.000
52	38.969	.028	.000
48	38.905	.028	.000
118	38.525	.030	.000
125	38.434	.031	.000
44	38.291	.032	.000
73	38.045	.034	.000
6	37.993	.035	.000
56	37.780	.036	.000
100	37.736	.036	.000
45	37.656	.038	.000

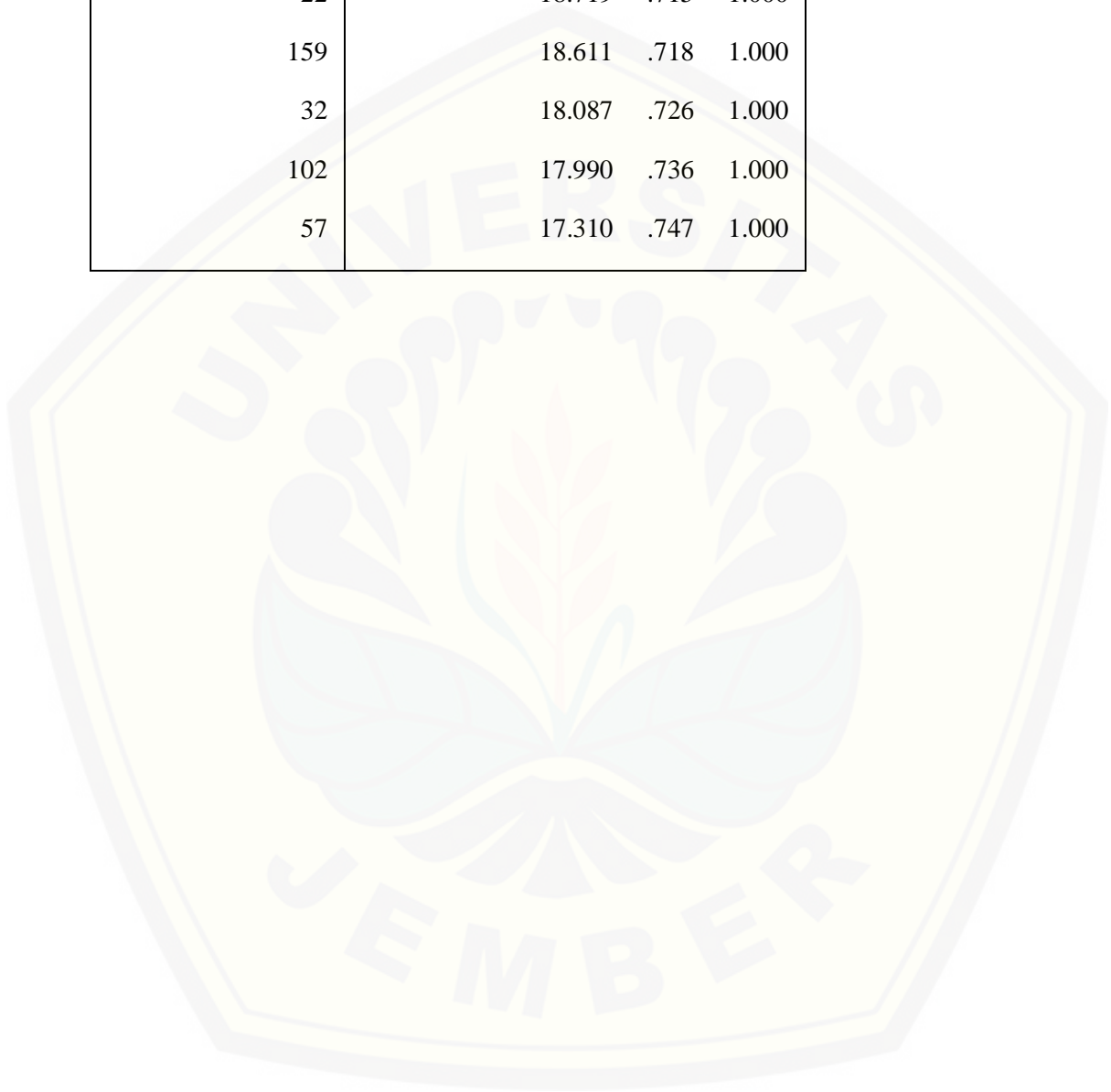
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
123	37.017	.040	.000
30	36.894	.043	.000
24	36.652	.044	.000
14	36.510	.047	.000
72	36.444	.049	.000
88	36.212	.052	.000
54	36.068	.054	.000
104	35.932	.056	.000
7	35.738	.058	.000
2	35.675	.060	.000
145	35.446	.062	.000
139	35.381	.063	.000
70	34.914	.070	.000
40	34.742	.072	.000
148	34.615	.073	.000
65	34.553	.076	.000
69	34.349	.079	.000
75	33.464	.095	.000
146	33.346	.097	.000
181	33.211	.100	.000
109	33.174	.100	.000
160	33.033	.103	.000
140	32.962	.105	.000
64	32.607	.113	.000
43	32.283	.120	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	32.131	.124	.000
58	31.913	.129	.000
111	31.806	.132	.000
80	31.377	.143	.000
78	31.227	.147	.000
130	30.938	.156	.000
128	30.053	.183	.000
13	29.333	.208	.004
187	29.284	.210	.003
17	29.108	.216	.003
133	29.081	.217	.002
110	28.925	.223	.003
174	28.588	.236	.006
50	28.100	.256	.022
23	27.894	.265	.030
61	27.881	.265	.021
132	27.398	.286	.066
29	27.179	.296	.087
179	27.054	.302	.091
74	26.881	.310	.108
47	26.676	.320	.136
93	26.636	.322	.117
49	26.081	.349	.297
167	25.850	.361	.367
67	25.649	.371	.425

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
163	25.646	.371	.369
81	25.589	.374	.346
138	24.989	.406	.643
136	24.839	.415	.674
68	24.527	.432	.784
141	23.796	.473	.964
152	23.595	.485	.976
122	23.382	.497	.985
137	23.330	.500	.982
147	22.989	.520	.994
171	22.932	.524	.993
175	22.630	.542	.998
16	21.932	.583	1.000
184	21.901	.585	1.000
10	21.777	.593	1.000
169	21.178	.628	1.000
161	21.108	.632	1.000
188	20.924	.643	1.000
92	20.599	.662	1.000
153	20.565	.664	1.000
25	20.560	.665	1.000
119	20.398	.674	1.000
164	20.364	.676	1.000
150	20.331	.678	1.000
173	19.968	.699	1.000



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
176	19.948	.700	1.000
101	19.937	.700	1.000
22	18.719	.715	1.000
159	18.611	.718	1.000
32	18.087	.726	1.000
102	17.990	.736	1.000
57	17.310	.747	1.000





	Y25	Y24	Y23	Y22	Y21	Y14	Y13	Y12	Y11	X31	X32	X33	X34	X35	X21	X22	X23	X24	X25	X15	X14	X13	X12	X11	
X24	.193	.215	.179	.199	.248	.216	.172	.135	.204	.170	.160	.173	.132	.166	.305	.314	.311	.513							
X25	.198	.220	.184	.210	.216	.206	.182	.150	.220	.176	.191	.158	.174	.213	.289	.309	.269	.304	.429						
X15	.182	.189	.153	.214	.208	.210	.162	.189	.147	.152	.176	.157	.142	.174	.222	.209	.167	.182	.214	.369					
X14	.204	.183	.163	.212	.202	.192	.165	.176	.145	.160	.167	.146	.154	.155	.193	.196	.160	.164	.185	.302	.391				
X13	.193	.162	.127	.197	.187	.172	.140	.131	.120	.151	.153	.144	.177	.131	.189	.198	.125	.160	.192	.252	.279	.380			
X12	.152	.148	.114	.164	.162	.141	.114	.134	.116	.138	.142	.117	.135	.134	.173	.165	.111	.140	.171	.224	.214	.253	.343		
X11	.221	.168	.136	.188	.214	.184	.146	.140	.119	.172	.153	.126	.193	.150	.203	.191	.139	.171	.197	.223	.230	.263	.253	.407	

Determinant of sample covariance matrix = 79.151

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 300  
 Number of distinct parameters to be estimated: 81  
 Degrees of freedom (300 - 81): 219

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 244.628  
 Degrees of freedom = 219  
 Probability level = .113

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	.179	.072	2.487	.013	par_20
Y1 <--- X2	.385	.074	5.178	***	par_21
Y1 <--- X3	.216	.061	3.529	***	par_22
Y2 <--- X1	.180	.089	2.027	.043	par_23
Y2 <--- X2	.224	.106	2.122	.034	par_24
Y2 <--- X3	.176	.079	2.231	.026	par_25
Y2 <--- Y1	.560	.191	2.936	.003	par_29
X11 <--- X1	1.000				
X12 <--- X1	.943	.087	10.849	***	par_1
X13 <--- X1	1.088	.092	11.894	***	par_2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X14 <--- X1	1.122	.097	11.583	***	par_3
X15 <--- X1	1.091	.094	11.582	***	par_4
X25 <--- X2	1.000				
X24 <--- X2	1.034	.084	12.296	***	par_5
X23 <--- X2	.919	.081	11.309	***	par_6
X22 <--- X2	1.045	.075	13.935	***	par_7
X21 <--- X2	1.016	.075	13.523	***	par_8
X35 <--- X3	1.000				
X34 <--- X3	.893	.085	10.539	***	par_9
X33 <--- X3	.804	.071	11.288	***	par_10
X32 <--- X3	1.061	.081	13.131	***	par_11
X31 <--- X3	.988	.083	11.875	***	par_12
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	.927	.110	8.394	***	par_13
Y13 <--- Y1	1.086	.119	9.137	***	par_14
Y14 <--- Y1	1.211	.137	8.819	***	par_15
Y21 <--- Y2	1.000				
Y22 <--- Y2	.954	.078	12.237	***	par_16
Y23 <--- Y2	.837	.083	10.113	***	par_17
Y24 <--- Y2	.888	.088	10.150	***	par_18
Y25 <--- Y2	1.011	.097	10.395	***	par_19

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1 <--- X1	.208

	Estimate
Y1 <--- X2	.507
Y1 <--- X3	.286
Y2 <--- X1	.160
Y2 <--- X2	.226
Y2 <--- X3	.179
Y2 <--- Y1	.429
X11 <--- X1	.745
X12 <--- X1	.766
X13 <--- X1	.839
X14 <--- X1	.853
X15 <--- X1	.854
X25 <--- X2	.823
X24 <--- X2	.779
X23 <--- X2	.734
X22 <--- X2	.848
X21 <--- X2	.836
X35 <--- X3	.802
X34 <--- X3	.716
X33 <--- X3	.755
X32 <--- X3	.862
X31 <--- X3	.793
Y11 <--- Y1	.665
Y12 <--- Y1	.705
Y13 <--- Y1	.786
Y14 <--- Y1	.766

	Estimate
Y21 <--- Y2	.759
Y22 <--- Y2	.849
Y23 <--- Y2	.729
Y24 <--- Y2	.732
Y25 <--- Y2	.739

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	.171	.028	6.181	***	par_26
X2 <--> X3	.173	.030	5.849	***	par_27
X1 <--> X3	.149	.026	5.648	***	par_28

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X1 <--> X2	.666
X2 <--> X3	.591
X1 <--> X3	.579

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.226	.039	5.823	***	par_30
X2	.291	.043	6.795	***	par_31
X3	.294	.045	6.471	***	par_32
e25	.040	.010	3.853	***	par_33
e26	.061	.014	4.413	***	par_34
e1	.181	.021	8.462	***	par_35

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	.142	.017	8.302	***	par_36
e3	.112	.015	7.454	***	par_37
e4	.107	.015	7.155	***	par_38
e5	.100	.014	7.040	***	par_39
e6	.138	.017	7.930	***	par_40
e7	.202	.024	8.399	***	par_41
e8	.211	.024	8.728	***	par_42
e9	.124	.016	7.540	***	par_43
e10	.129	.017	7.725	***	par_44
e11	.163	.021	7.851	***	par_45
e12	.223	.026	8.627	***	par_46
e13	.143	.017	8.308	***	par_47
e14	.115	.017	6.688	***	par_48
e15	.170	.021	7.946	***	par_49
e16	.212	.024	8.656	***	par_50
e17	.146	.017	8.346	***	par_51
e18	.123	.016	7.433	***	par_52
e19	.173	.022	7.924	***	par_53
e20	.210	.025	8.432	***	par_54
e21	.101	.014	7.205	***	par_55
e22	.177	.020	8.621	***	par_56
e23	.195	.023	8.624	***	par_57
e24	.242	.028	8.538	***	par_58

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**



	Estimate
Y1	.763
Y2	.786
Y25	.546
Y24	.536
Y23	.531
Y22	.720
Y21	.576
Y14	.587
Y13	.617
Y12	.497
Y11	.442
X31	.628
X32	.742
X33	.570
X34	.513
X35	.643
X21	.700
X22	.720
X23	.539
X24	.607
X25	.678
X15	.730
X14	.728
X13	.705
X12	.587

	Estimate
X11	.555

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.216	.385	.179	.000	.000
Y2	.297	.440	.280	.560	.000
Y25	.300	.444	.283	.566	1.011
Y24	.264	.391	.249	.497	.888
Y23	.249	.368	.235	.469	.837
Y22	.284	.420	.267	.534	.954
Y21	.297	.440	.280	.560	1.000
Y14	.262	.466	.217	1.211	.000
Y13	.235	.418	.194	1.086	.000
Y12	.200	.357	.166	.927	.000
Y11	.216	.385	.179	1.000	.000
X31	.988	.000	.000	.000	.000
X32	1.061	.000	.000	.000	.000
X33	.804	.000	.000	.000	.000
X34	.893	.000	.000	.000	.000
X35	1.000	.000	.000	.000	.000
X21	.000	1.016	.000	.000	.000
X22	.000	1.045	.000	.000	.000
X23	.000	.919	.000	.000	.000
X24	.000	1.034	.000	.000	.000
X25	.000	1.000	.000	.000	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
X15	.000	.000	1.091	.000	.000
X14	.000	.000	1.122	.000	.000
X13	.000	.000	1.088	.000	.000
X12	.000	.000	.943	.000	.000
X11	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.286	.507	.208	.000	.000
Y2	.301	.444	.249	.429	.000
Y25	.223	.328	.184	.317	.739
Y24	.221	.325	.183	.314	.732
Y23	.220	.324	.182	.312	.729
Y22	.256	.377	.212	.364	.849
Y21	.229	.337	.189	.326	.759
Y14	.219	.389	.159	.766	.000
Y13	.225	.399	.163	.786	.000
Y12	.201	.358	.146	.705	.000
Y11	.190	.337	.138	.665	.000
X31	.793	.000	.000	.000	.000
X32	.862	.000	.000	.000	.000
X33	.755	.000	.000	.000	.000
X34	.716	.000	.000	.000	.000
X35	.802	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.836	.000	.000	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
X22	.000	.848	.000	.000	.000
X23	.000	.734	.000	.000	.000
X24	.000	.779	.000	.000	.000
X25	.000	.823	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.854	.000	.000
X14	.000	.000	.853	.000	.000
X13	.000	.000	.839	.000	.000
X12	.000	.000	.766	.000	.000
X11	.000	.000	.745	.000	.000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.216	.385	.179	.000	.000
Y2	.176	.224	.180	.560	.000
Y25	.000	.000	.000	.000	1.011
Y24	.000	.000	.000	.000	.888
Y23	.000	.000	.000	.000	.837
Y22	.000	.000	.000	.000	.954
Y21	.000	.000	.000	.000	1.000
Y14	.000	.000	.000	1.211	.000
Y13	.000	.000	.000	1.086	.000
Y12	.000	.000	.000	.927	.000
Y11	.000	.000	.000	1.000	.000
X31	.988	.000	.000	.000	.000
X32	1.061	.000	.000	.000	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
X33	.804	.000	.000	.000	.000
X34	.893	.000	.000	.000	.000
X35	1.000	.000	.000	.000	.000
X21	.000	1.016	.000	.000	.000
X22	.000	1.045	.000	.000	.000
X23	.000	.919	.000	.000	.000
X24	.000	1.034	.000	.000	.000
X25	.000	1.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	1.091	.000	.000
X14	.000	.000	1.122	.000	.000
X13	.000	.000	1.088	.000	.000
X12	.000	.000	.943	.000	.000
X11	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.286	.507	.208	.000	.000
Y2	.179	.226	.160	.429	.000
Y25	.000	.000	.000	.000	.739
Y24	.000	.000	.000	.000	.732
Y23	.000	.000	.000	.000	.729
Y22	.000	.000	.000	.000	.849
Y21	.000	.000	.000	.000	.759
Y14	.000	.000	.000	.766	.000
Y13	.000	.000	.000	.786	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y12	.000	.000	.000	.705	.000
Y11	.000	.000	.000	.665	.000
X31	.793	.000	.000	.000	.000
X32	.862	.000	.000	.000	.000
X33	.755	.000	.000	.000	.000
X34	.716	.000	.000	.000	.000
X35	.802	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.836	.000	.000	.000
X22	.000	.848	.000	.000	.000
X23	.000	.734	.000	.000	.000
X24	.000	.779	.000	.000	.000
X25	.000	.823	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.854	.000	.000
X14	.000	.000	.853	.000	.000
X13	.000	.000	.839	.000	.000
X12	.000	.000	.766	.000	.000
X11	.000	.000	.745	.000	.000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	.121	.215	.100	.000	.000
Y25	.300	.444	.283	.566	.000
Y24	.264	.391	.249	.497	.000
Y23	.249	.368	.235	.469	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y22	.284	.420	.267	.534	.000
Y21	.297	.440	.280	.560	.000
Y14	.262	.466	.217	.000	.000
Y13	.235	.418	.194	.000	.000
Y12	.200	.357	.166	.000	.000
Y11	.216	.385	.179	.000	.000
X31	.000	.000	.000	.000	.000
X32	.000	.000	.000	.000	.000
X33	.000	.000	.000	.000	.000
X34	.000	.000	.000	.000	.000
X35	.000	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y2	.123	.218	.089	.000	.000
Y25	.223	.328	.184	.317	.000
Y24	.221	.325	.183	.314	.000
Y23	.220	.324	.182	.312	.000
Y22	.256	.377	.212	.364	.000
Y21	.229	.337	.189	.326	.000
Y14	.219	.389	.159	.000	.000
Y13	.225	.399	.163	.000	.000
Y12	.201	.358	.146	.000	.000
Y11	.190	.337	.138	.000	.000
X31	.000	.000	.000	.000	.000
X32	.000	.000	.000	.000	.000
X33	.000	.000	.000	.000	.000
X34	.000	.000	.000	.000	.000
X35	.000	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000



**Minimization History (Default model)**

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	11		-.899	9999.000	3271.452	0	9999.000
1	e	15		-.199	3.624	1591.149	19	.366
2	e	2		-.175	1.183	893.979	5	.921
3	e*	0	331.421		1.169	572.422	5	.705
4	e	0	156.946		1.256	513.029	2	.000
5	e	0	133.230		.716	469.300	1	.944
6	e	0	133.537		.356	460.879	1	.935
7	e	0	104.001		.033	460.409	1	1.017
8	e	0	104.327		.004	460.407	1	1.003
9	e	0	104.328		.000	460.407	1	1.000

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	244.628	219	.113	1.117
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	3371.522	276	.000	12.216

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.017	.906	.871	.661
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.187	.164	.091	.151

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.927	.909	.992	.990	.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.793	.736	.787
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	25.628	.000	68.069
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3095.522	2912.058	3286.324

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.281	.134	.000	.356
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	17.652	16.207	15.246	17.206

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.040	.998
Independence model	.242	.235	.250	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	406.628	431.026	670.485	751.485
Saturated model	600.000	690.361	1577.249	1877.249
Independence model	3419.522	3426.751	3497.702	3521.702

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.129	1.995	2.351	2.257
Saturated model	3.141	3.141	3.141	3.614
Independence model	17.903	16.943	18.902	17.941

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	199	212
Independence model	18	19

Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja

