

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori (*Grand Theory*)

Kajian teori ini membahas kerangka teoritis yang mendasari penelitian. Kami menganalisis dan memahami bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan servant leadership sebagai variabel mediasi. Secara keseluruhan, kerangka teori ini bersandar pada teori-teori fundamental mengenai kepuasan kerja, mencakup tinjauan konsep-konsep kunci dan hubungan antarvariabel yang relevan.

Dari Teori Kepuasan kerja didefinisikan menurut Locke (1969) dalam (Robbins & Judge, 2018) Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau respons positif yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Senada dengan pandangan tersebut. Selain itu, (Robbins & Judge, 2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan, yang didasarkan pada penilaian karakteristik-karakteristiknya.

Dalam konteks penelitian ini, yang mengkaji dampak lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi *servant leadership*, beberapa teori relevan yang mendasari analisis adalah:

1. Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting Theory* (Locke, 1969) dalam (Setyadi, 2021)) : Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa dekat tujuan individu dengan kenyataan yang dirasakan. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Teori Ekuitas (*Equity Theory* (Adams, 1963) dalam (Sunarta, 2019)) : Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbandingan sosial antara kontribusi dan imbalan yang diterima. Lingkungan kerja yang adil dan budaya organisasi yang positif dapat mengurangi ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory* (Herzberg, 2003) dalam (Sunarta, 2019)): Menurut teori ini, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi (yang mencakup kerja itu sendiri) dan faktor higiene (yang berkaitan dengan kondisi kerja). Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang positif dan budaya organisasi yang suportif berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan sekaligus meminimalkan elemen-elemen yang dapat memicu ketidakpuasan.
4. *Servant Leadership*: Pendekatan kepemimpinan ini menekankan peran pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada kebutuhan dan pertumbuhan karyawan. Dengan menerapkan *servant leadership*, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja melalui dukungan dan pengembangan individu. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung berkembang dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Dampak positifnya tidak hanya terasa pada peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Teori-teori diatas dapat memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *servant leadership* saling berinteraksi yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dialami karyawan terhadap tugas-tugas profesional mereka, yang tentunya dipengaruhi oleh beragam elemen. Lebih lanjut, (Robbins & Judge, 2018 dalam (Meyti Hanna *et al.*, 2024)) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menyeluruh seorang individu terhadap pekerjaannya, yang timbul dari adanya kesenjangan antara imbalan yang benar-benar diperoleh karyawan dengan jumlah imbalan yang mereka rasa layak diterima.

Taheri *et al.* (2020) dalam (Nugroho *et al.*, 2024) menjelaskan kepuasan kerja juga ditentukan oleh faktor fisik, psikologis, dan kondisi lingkungan kerja. Karyawan cenderung mencari peluang di luar organisasi apabila mereka merasa tidak puas dengan kompensasi, suasana kerja, atau hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

Dalam Kutipan Jurnal (Meyti Hanna *et al.*, 2023) Pengertian kepuasan yang diadaptasi dari konteks pelanggan, Kepuasan Kerja dapat didefinisikan sebagai kesediaan atau tingkat kenyamanan yang dialami seseorang atau karyawan setelah membandingkan persepsinya terhadap realitas pekerjaan, lingkungan kerja, dan imbalan yang diterima dengan harapan atau ekspektasinya. Dalam konteks lingkungan kerja, kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan lingkungan kerja yang positif, dan imbalan yang sesuai akan mendorong mereka untuk menunjukkan loyalitas, meningkatkan produktivitas, dan bahkan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik kepada orang lain.

2.2.2 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Berdasarkan Kutipan Jurnal (Meyti Hanna *et al.*, 2024), terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Winardi, 2015 dalam (Pasbal *et al.*, 2023) :

1. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri) yaitu menggambarkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang menarik dan, melalui pekerjaan ini, memberi mereka kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggung jawab.
2. *Pay* (Gaji) yaitu hal ini merujuk pada karyawan yang mengharapkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka nilai adil, setara, dan sejalan dengan ekspektasi mereka.

3. *Co-worker* (Rekan Kerja) Aspek ini berkaitan dengan hubungan positif antar rekan kerja, termasuk keramahan dan kolaborasi dalam tim atau kelompok kerja, yang menjadi sumber kepuasan kerja bagi setiap individu karyawan.

2.2.3 Korelasi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2013:117) dalam (Farida *et al.*, 2020) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan beberapa variabel, di antaranya :

1. *Turn over*

Kepuasan kerja berkaitan dengan *turn over*, artinya kepuasan kerja yang tinggi selalu berkaitan dengan tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan sebaliknya, jika banyak karyawan merasa tidak puas, *turn over* akan tinggi..

2. Tingkat absensi (kehadiran)

Kepuasan kerja memiliki korelasi dengan tingkat absensi karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi.

3. Umur

Kepuasan kerja umumnya meningkat seiring bertambahnya usia karyawan. Karyawan yang lebih tua cenderung lebih puas karena pengalaman adaptasi yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda seringkali memiliki ekspektasi idealis yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja seringkali menjadi pemicu utama ketidakpuasan di kalangan karyawan yang lebih muda.

4. Tingkat pekerjaan

Kepuasan kerja seringkali berkaitan dengan tingkat jabatan karyawan. Karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi umumnya merasa lebih puas. Hal ini karena posisi-posisi ini seringkali mencerminkan keterampilan kerja yang baik dan kesempatan untuk secara aktif menyumbangkan ide dan kreativitas dalam pekerjaan.

5. Ukuran organisasi

Kepuasan kerja berkaitan dengan ukuran organisasi, artinya ukuran perusahaan dapat memengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2015: 181-182 dalam (Vebrianis *et al.*, 2021)) indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Karyawan umumnya menyukai pekerjaan yang menstimulasi pikiran, memungkinkan mereka menggunakan beragam keahlian dan kapasitas, serta menawarkan variasi tugas, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif.
2. Kondisi kerja yang mendukung
Individu memprioritaskan kondisi kerja yang positif, di mana mereka merasa nyaman dan dapat menuntaskan pekerjaan secara efisien.
3. Gaji atau upah yang pantas
Karyawan memiliki ekspektasi terhadap gaji dan peluang promosi yang setara dan transparan dari perusahaan. Jika mereka merasa kompensasi dan jalur karier yang ditawarkan proporsional dan adil, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat signifikan.
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
Tingkat kepuasan kerja akan tinggi ketika karyawan merasa ada keselarasan yang kuat antara karakteristik pribadi mereka dengan tuntutan dan lingkungan pekerjaan yang sedang dijalani.
5. Rekan sekerja yang mendukung
Hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk interaksi dengan atasan dan rekan kerja, juga memengaruhi kepuasan. Lingkungan kerja yang

didukung oleh atasan dan rekan kerja yang ramah dan suportif akan berkontribusi pada kepuasan kerja yang tinggi.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut (Hasibuan & Bahri, 2018 dalam (Nugroho *et al.*, 2024)) Lingkungan kerja mencakup seluruh fasilitas dan infrastruktur di sekitar karyawan saat mereka menjalankan tugas. Ini secara langsung memengaruhi prestasi dan kepuasan kerja. Unsur-unsurnya meliputi lokasi kerja, kelengkapan fasilitas, kebersihan, pencahayaan, tingkat ketenangan, serta dinamika hubungan kerja di area tersebut. Keseluruhan faktor ini berkontribusi pada peningkatan semangat kerja karyawan.

Sunyoto (2012:43) dalam (Farida *et al.*, 2020) Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi mereka dalam menyelesaikan tugas. Kondisi lingkungan kerja di sebuah perusahaan atau tempat kerja dapat memberikan dampak positif atau negatif pada kinerja, produktivitas, dan ide-ide karyawan. Jika karyawan merasa puas dan nyaman dengan kondisi kerja mereka, maka mereka akan bekerja dengan nyaman, melaksanakan tugas secara efektif, dan memanfaatkan waktu kerja dengan optimal. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:26) dalam kutipan jurnal (Farida *et al.*, 2020) terdapat dua jenis lingkungan kerja, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat mencakup desain kantor, pencahayaan, dan

semua peralatan yang digunakan di perusahaan, yang dapat memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja karyawan, yang mencakup suasana kerja yang harmonis di mana terjalin hubungan atau komunikasi antara bawahan dan atasan, atau hubungan horizontal, serta hubungan vertikal antar sesama karyawan.

2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Pawirosumarto *et al.*, (2017) dalam (Nugroho *et al.*, 2024) indikator lingkungan kerja meliputi:

1. Suasana Kerja.
2. Hubungan Antar Rekan Kerja.
3. Fasilitas Kerja.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari sekumpulan keyakinan, asumsi, dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam sebuah entitas. Elemen-elemen ini pada gilirannya membentuk norma dan pola perilaku yang menonjol di lingkungan organisasi tersebut (Johns & Saks, 2017 dalam (Mulyono & Ekawati, 2023)). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan nilai dan keyakinan yang dianut bersama, yang telah mengakar menjadi norma melalui praktik yang berulang dan konsisten (Nelly & Erdiansyah, 2021).

Budaya organisasi menurut Sutrisno, (2019) dalam (Pasbal *et al.*, 2023) didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah mapan, disepakati, dan dipatuhi oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan perilaku dan penyelesaian masalah organisasi. Robbins & Judge (2008:512) dalam (Farida *et al.*, 2020) Budaya organisasi dapat diartikan sebagai

sistem makna kolektif yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang berfungsi sebagai ciri pembeda antara organisasi tersebut dengan yang lainnya.

Menurut Budaya *et al.*, (2021) dalam (Adinda & Wenny, 2023) Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Menurut Irfan, (2022) menyatakan penelitian menunjukkan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap optimis yang konsisten dalam memberikan kontribusi terbaik.

2.4.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Tika (2010:21) dalam (Farida *et al.*, 2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui empat fase berurutan :

1. Tahap pertama

Tahap awal di mana terjadi interaksi antara pemimpin atau pendiri organisasi dengan individu atau kelompok di dalamnya.

2. Tahap kedua

Dari interaksi tersebut, muncul berbagai ide yang kemudian diwujudkan menjadi luaran, nilai-nilai, dan asumsi yang mendasari.

3. Tahap ketiga

Pada tahap ini, artefak, nilai, dan asumsi yang telah terbentuk mulai diterapkan untuk membentuk struktur budaya organisasi yang kokoh.

4. Tahap keempat

Untuk memastikan kelestarian budaya organisasi, proses pembelajaran terus-menerus dilakukan bagi anggota baru agar mereka dapat menginternalisasi dan menjaga nilai-nilai tersebut.

2.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2010:113) dalam kutipan jurnal (Vebrianis *et al.*, 2021) berikut adalah indikator budaya organisasi :

1. Kedisiplinan

Mengacu pada situasi dan perilaku yang mencerminkan kepatuhan, ketertiban, dan keteraturan.

2. Ketepatan

Kemampuan individu dalam mengendalikan dan mengelola pekerjaannya secara akurat.

3. Keramahan

Sikap santun dalam berkomunikasi, menunjukkan perilaku yang manis dan baik hati.

4. Ketanggapan

Fleksibilitas karyawan dalam menyediakan dan menyampaikan layanan.

5. Berkoordinasi

Sistem kerja yang melibatkan berbagai pihak untuk mencapai tujuan organisasi, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.5 *Servant Leadership*

2.5.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan ini berakar dari nilai-nilai dan keyakinan pribadi seorang pemimpin. Nilai-nilai personal seperti keadilan dan kejujuran berperan sebagai pendorong utama bagi munculnya perilaku *servant leadership* (Smith, 2005 dalam (Widyaningrum, 2021)). Sedangkan menurut Greenleaf (1998) dalam (Widyaningrum, 2021) Beberapa pandangan menyatakan bahwa pemimpin pelayan memiliki kemampuan untuk secara signifikan memengaruhi produktivitas dalam konteks organisasi yang sebenarnya. *Servant Leadership*

sendiri didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, didasari oleh pengetahuan, bersifat partisipatif, mengedepankan akuntabilitas dalam setiap prosesnya, serta berlandaskan etika dan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini diyakini mampu meminimalisir potensi skandal dan konflik dalam suatu organisasi.

Menurut Greenleaf, (1998) dalam (Pasbal *et al.*, 2023) *Servant Leadership* berakar dari gagasan tentang seseorang yang secara inheren memiliki keinginan untuk melayani, meyakini bahwa pelayanan tulus harus menjadi prioritas utama. Ini adalah gaya kepemimpinan yang lahir dari keinginan mendalam untuk melayani, mendahulukan kepentingan para pengikut, meraih tujuan bersama melalui kolaborasi, dan mendukung orang lain dalam mencapai sasaran kolektif mereka. Sebagai seorang *servant leadership*, individu berfokus pada membangun dan memelihara hubungan yang kuat, khususnya dengan menciptakan lingkungan yang bermartabat dan penuh rasa hormat. Ini termasuk membangun komunitas yang solid, mendorong kerja tim, serta aktif mendengarkan rekan kerja dan seluruh anggota staf (Al-Asadi *et al.*, 2019 dalam (Dwiki & Riana, 2018)).

2.5.2 Indikator *Servant Leadership*

Dennis & Bocarnea (2011:600) dalam (Farida *et al.*, 2020) Penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat diukur menggunakan *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI). Indikator-indikatornya meliputi:

1. Kasih sayang (*Love*)

Kasih sayang yang diberikan seorang atasan kepada bawahannya, membuat karyawan merasa dihargai oleh sang pemimpin.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapatnya terkait pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya.

3. Visi (*Vision*)

Ketika seorang pemimpin mengomunikasikan visinya dengan jelas, karyawan akan berusaha keras untuk mencapai visi tersebut. Hasil kerja apa yang akan menghasilkan kepuasan karyawan.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Baik buruknya penilaian seorang pemimpin akan dinilai oleh para karyawannya. Seorang pemimpin tidak perlu membanggakan kebaikannya kepada karyawannya. Ia dianggap lebih terhormat dan mampu menjaga kewibawaan pemimpin.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Seorang pemimpin yang dapat mempercayai bawahannya akan membuat bawahannya lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan tidak dibatasi oleh gaya kerja pemimpin, tetapi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri.

2.5.3 Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2010:27) dalam kutipan jurnal (Farida *et al.*, 2020) terdapat delapan karakteristik *servant leadership*, yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)
2. Empati (*empathy*)
3. Penyembuhan (*healing*)
4. Kesadaran (*awareness*)
5. Persuasi (*persuasion*)
6. Konseptualisasi (*conceptualization*)
7. Kejelian (*foresight*)
8. Keterbukaan (*stewardship*)

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi referensi utama bagi studi ini, sekaligus memperkaya kerangka teoritis yang digunakan dalam penyelidikan. Dengan merujuk pada temuan-temuan tersebut, kami berupaya memperdalam landasan teori yang relevan untuk analisis topik yang diteliti. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan, yang telah dipublikasikan dalam berbagai jurnal.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan
1.	Rahmanda Angger Nugroho, Didik Subiyanto dan Nala Tri Kusuma (2024)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat DPRD DIY	1. <i>Servant Leadership</i> 2. Lingkungan Kerja 3. Kepuasan Kerja
2.	Andi Patonrangi Pasbal, Rustan DM dan Didiek Handayani Gusti (2023)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar	1. <i>Servant Leadership</i> 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan Kerja
3.	Anastasia Devindra Mulyono dan Sanny Ekawati (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	1. Budaya Organisasi (X2) 2. Kepuasan Kerja (Y)
4.	Wiwiek Widyaningrum (2021)	Analisis <i>Servant Leadership</i> Dan Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto	1. <i>Servant Leadership</i> (Z) 2. Kepuasan Kerja (Y)

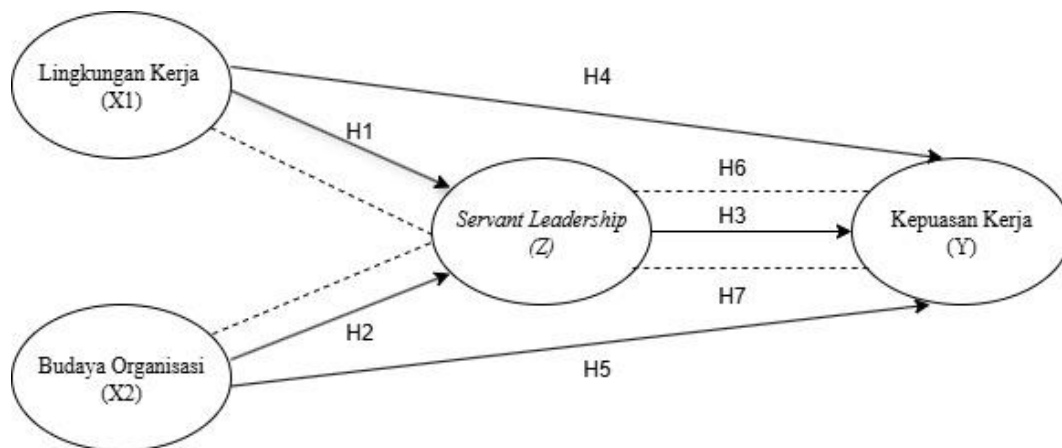
No.	Nama Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan
5.	Adinda Viery Shavira dan Wenny Desty Febrian (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk	1. Lingkungan Kerja (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Kepuasan Kerja (Y)
6.	Wenny Desty Febrian dan Indra Sani (2023)	<i>Analysis of Work Environment, Attitude, Coaching, and Servant Leadership on Job Satisfaction Mediated by Career Development (Literature Review Study)</i> (Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Sikap, Coaching, dan Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Pengembangan Karir (Studi Literatur))	1. Work Environment / Lingkungan Kerja (X1) 2. Servant Leadership (Z) 3. Job Satisfaction / Kepuasan Kerja (Y)
7.	Nazia Krismanita dan Chalimah (2025)	Pengaruh <i>Leadership</i> , Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	1. Lingkungan Kerja (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Kepuasan Kerja (Y)
8.	Della Amelia Putri dan Retno Purwani Setyaningrum (2023)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan Generasi Z Di Wilayah Jababeka	1. Budaya Organisasi (X2) 2. <i>Servant Leadership</i> (Z) 3. Kepuasan Kerja (Y)
9.	Felisia Novembriani Prissilia Harut, Prayekti dan E. Didik Subiyanto (2023)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kepuasan Kerja	1. Lingkungan Kerja (X1) 2. Kepuasan Kerja (Y)

No.	Nama Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan
10.	Julie Donley, EdD, MBA, RN, PCC (2021)	<i>The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future</i> (Dampak Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Riset Pra-COVID untuk Menginformasikan Masa Depan)	1. <i>Work Environment</i> / Lingkungan Kerja (X1) 2. <i>Job Satisfaction</i> / Kepuasan Kerja (Y)

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual Penelitian ini mengadopsi sebuah model penelitian yang menggabungkan berbagai konstruk dari studi-studi terdahulu. Kerangka berpikir, atau yang juga dikenal sebagai kerangka konseptual, adalah fondasi pemahaman yang menjadi pijakan utama dan paling mendasar bagi setiap pemikir atau konsep. Berikut adalah model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan secara lebih rinci:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Penjelasan dari gambar kerangka berpikir :

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H6 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

2.8 Hubungan Antar Variabel

2.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Servant Leadership*

Lingkungan kerja yang positif dan suportif berpotensi besar untuk mendorong pertumbuhan servant leadership dalam sebuah organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dan termotivasi dalam kondisi kerja mereka cenderung lebih aktif mengadopsi gaya kepemimpinan yang melayani. Suasana kerja yang kondusif, didukung oleh fasilitas yang memadai, komunikasi yang transparan, dan dukungan kuat dari pihak manajemen, dapat memotivasi para pemimpin untuk lebih memusatkan perhatian pada kebutuhan serta pengembangan anggota tim mereka.

Selain itu, terdapat ke kompakkan dalam satu tim untuk memajukan atau mensejahterakan perusahaan tersebut. Maka Dengan demikian perusahaan tersebut bisa lebih luas untuk di kenalan oleh semua kalangan. Perlu adanya

kekompakan antara pemimpin dengan karyawan guna untuk menyelesaikan suatu tugas yang telah ditargetkan untuk menunjang kemajuan perusahaan.

2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Servant Leadership*

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mempengaruhi perilaku pemimpin dalam menerapkan *servant leadership*. Jika budaya organisasi menekankan nilai-nilai seperti kolaborasi, empati dan dukungan. Maka pemimpin akan lebih cenderung untuk mengadopsi pendekatan *servant leadership*.

Budaya yang mendukung pengembangan individu dan tim akan menciptakan suasana di mana *servant leadership* dapat berkembang secara optimal, sehingga pemimpin dapat lebih fokus pada kebutuhan dan pertumbuhan timnya. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif dapat menjadi landasan kokoh bagi pemimpin untuk mengimplementasikan *servant leadership*, yang pada gilirannya akan meningkatkan performa dan kepuasan tim.

2.8.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Servant leadership berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang menerapkan prinsip *Servant leadership* cenderung lebih memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawannya, yang dapat menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar. Karyawan yang merasakan dukungan dan penghargaan dari pemimpin mereka cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta komitmen kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siagian (2019) dalam (Putri & Setyaningrum, 2023) Studi tersebut menyatakan bahwa *Servant Leadership* secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena pemimpin yang melayani dengan empati penuh kepada karyawannya akan menumbuhkan rasa penghargaan di antara mereka.

2.8.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Konsep lingkungan kerja bersifat komprehensif, mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial yang membentuk kondisi tempat kerja. Lingkungan ini melibatkan seluruh elemen yang berinteraksi dengan tubuh dan pikiran karyawan, sehingga berpotensi memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kesejahteraan psikologis dan keseluruhan karyawan (Jain & Surinder, 2014 dalam (Isni Alvina & Djastuti, 2018)).

Lingkungan kerja yang kondusif, meliputi baik aspek fisik maupun sosial, dapat secara signifikan berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Ketersediaan fasilitas yang memadai, terjalinnya hubungan positif antar rekan kerja, serta dukungan dari manajemen mampu meningkatkan pengalaman kerja individu. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik justru dapat memicu ketidakpuasan dan penurunan motivasi. Oleh karena itu, untuk mencapai kepuasan karyawan, peningkatan kualitas lingkungan kerja menjadi suatu keharusan.

2.8.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Zhang & Bing (2013) dalam (Isni Alvina & Djastuti, 2018) Budaya organisasi telah diakui sebagai salah satu kompetensi inti yang krusial bagi sebuah entitas. Meskipun sering kali tidak kasat mata, individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi beroperasi berdasarkan landasan budaya yang mereka miliki. Penelitian lain yang menguatkan korelasi antara budaya organisasi dan kepuasan karyawan adalah studi oleh Habib, *et al* , (2014) dalam (Isni Alvina & Djastuti, 2018) Riset tersebut secara jelas menunjukkan bahwa karakteristik organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi sejalan dengan harapan serta kebutuhan karyawan, maka mereka akan merasa

lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Singkatnya, budaya organisasi memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

2.8.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership*

Lingkungan kerja adalah tempat orang bekerja. Jika tempat kerja baik, nyaman, dan suportif, karyawan akan merasa lebih bahagia, lebih bersedia bekerja sama, dan lebih dihargai. *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada membantu dan mendukung anggota tim. Ketika para pemimpin berperilaku seperti ini, orang-orang di sekitar mereka merasa lebih baik dan lebih dihargai.

Dengan demikian, saat lingkungan kerja kondusif dan pemimpin menerapkan prinsip *servant leadership*, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dapat disimpulkan bahwa tempat kerja yang baik berkontribusi pada kebahagiaan individu, sementara pemimpin yang mengedepankan pelayanan (*servant leadership*) menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman.

2.8.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership*

Budaya organisasi ibarat aturan dan norma tempat kerja, budaya ini membuat semua orang merasa nyaman dan aman. Jika budaya tempat kerja positif dan ramah, semua orang merasa bahagia dan nyaman. Di sisi lain, *Servant Leadership* adalah pemimpin yang senang membantu dan peduli terhadap rekan kerjanya. Ketika pemimpin bersikap baik dan penuh kasih sayang, semua orang di tempat kerja merasa dihargai dan bahagia. Oleh karena itu, jika budaya tempat kerja menyenangkan dan pemimpinnya baik, rekan kerja akan merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka. Budaya yang baik juga meningkatkan kinerja para pemimpin, yang membuat semua orang bahagia di tempat kerja.