

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

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

Kepuasan kerja yaitu pandangan positif individu terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi kepada berbagai aspek pekerjaannya di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2008). Tingkat kepuasan kerja dapat bervariasi, dimana seseorang yang merasa sangat puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan pandangan positif, sedangkan yang tidak puas akan mengekspresikan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak sekadar berhubungan dengan pandangan keseluruhan terhadap pekerjaan, tetapi juga melibatkan respons emosional seseorang terhadap berbagai komponen pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya dapat mengarah pada kondisi emosional positif yang dikenal sebagai kepuasan kerja. Berbeda dengan rasa puas, kepuasan kerja menitikberatkan pada perasaan terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terkait. Kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi antara disposisi individu (seperti kepribadian, nilai-nilai, dan harapan) dengan karakteristik pekerjaan (seperti gaji, tunjangan, kondisi kerja, dan jenis pekerjaan) (Locke, 1976).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif maupun negatif yang dirasakan individu ketika memberikan penilaian terhadap pekerjaannya (Handoko, 2012). Kepuasan kerja mengacu pada perasaan subjektif karyawan

tentang pekerjaan yang mereka jalani (Siagian, 2019). Kebahagiaan dan kepuasan terhadap pekerjaan tercermin melalui sikap serta perilaku individu. Semangat kerja, kedisiplinan, dan tingkat produktivitas menjadi indikator dari pola pikir tersebut (Hasibuan, 2020).

Kepuasan kerja memiliki berbagai manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat absensi, memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, pengurangan turnover karyawan, dan peningkatan profitabilitas. Tujuan utama dari kepuasan kerja adalah menciptakan karyawan yang bersemangat dan loyal, sehingga mereka bisa memberikan performa terbaik untuk mendukung visi organisasi. Kepuasan kerja bukan hanya soal kesejahteraan pribadi karyawan, tetapi juga menjadi kunci untuk kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya, kepribadian, hubungan sosial, dinamika organisasi, dan kondisi lingkungan (Wijono, 2010).

- 1) Faktor pribadi mencakup karakter seseorang, tingkat pendidikan, kecerdasan dan keterampilan, usia, status pernikahan, serta tujuan atau orientasi dalam bekerja.
- 2) Faktor sosial meliputi hubungan dengan teman kerja, dinamika kelompok kerja dan norma yang berlaku, peluang untuk bersosialisasi, serta keberadaan kelompok informal.

- 3) Faktor budaya mencakup sikap dasar, keyakinan, dan nilai-nilai yang dipegang seseorang.
- 4) Faktor organisasi meliputi jenis dan skala organisasi, struktur formal, kebijakan dan prosedur personalia, hubungan antar karyawan, sifat tugas pekerjaan, teknologi dan tata cara kerja, gaya kepemimpinan atasan, sistem pengelolaan, serta kondisi tempat kerja.
- 5) Faktor lingkungan mencakup kondisi ekonomi, sosial, teknologi, dan pengaruh dari kebijakan pemerintah.

Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti (Sutrisno, 2020):

- 1) Peluang pengembangan karir. Adanya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman baru dan meningkatkan keterampilan selama bekerja.
- 2) Jaminan keamanan kerja. Faktor ini menjadi pendukung kepuasan kerja karyawan, karena lingkungan kerja yang aman sangat memengaruhi kenyamanan mereka saat bekerja.
- 3) Pendapatan atau gaji. Besaran gaji sering kali memicu ketidakpuasan, dan jarang sekali karyawan merasa puas hanya karena jumlah uang yang diterima.
- 4) Manajemen dan perusahaan. Perusahaan dengan manajemen yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil, yang menjadi faktor kunci dalam kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan dan peran atasan. Supervisi yang kurang baik dapat menyebabkan tingkat absensi tinggi dan pergantian karyawan.

- 6) Nilai intrinsik pekerjaan. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus, tingkat kesulitan, serta rasa bangga terhadap tugas dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.
- 7) Kondisi lingkungan kerja. Ini mencakup aspek seperti kebersihan tempat kerja, ventilasi, fasilitas kantin, dan area parkir.
- 8) Aspek sosial di tempat kerja. Hubungan sosial yang sulit diukur namun penting, karena mempengaruhi perasaan puas atau tidak puas selama bekerja.
- 9) Komunikasi yang efektif. Komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen sering menjadi alasan karyawan menyukai pekerjaannya. Kesiapan atasan untuk mendengarkan, memahami, dan menghargai pendapat atau prestasi karyawan sangat berperan dalam menciptakan kepuasan kerja.
- 10) Infrastruktur yang memadai. Kepuasan kerja meningkat ketika kebutuhan dasar seperti perumahan, cuti berbayar, asuransi kesehatan, dan rawat inap terpenuhi.

#### **b. Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu (Luthans, 2011):

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)

Adalah tingkat kepuasan individu terhadap jenis tugas dan tanggung jawab yang dijalankan, termasuk kesesuaian dengan minat dan

kemampuan, serta keberagaman, makna, dan tantangan yang ada dalam pekerjaan tersebut.

2) Gaji (*Pay*)

Adalah penilaian karyawan terhadap jumlah gaji, tunjangan, dan insentif yang diterima, serta sejauh mana kompensasi tersebut dirasa adil dan sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan.

3) Kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*)

Adalah persepsi karyawan terhadap adanya peluang untuk maju dan berkembang dalam organisasi, melalui promosi jabatan, kenaikan pangkat, pemberian penghargaan, atau program pengembangan diri.

4) Pengawasan (*Supervision*)

Adalah sejauh mana individu merasa puas terhadap cara atasan memberikan dukungan, arahan, pengakuan, serta kualitas hubungan interpersonal yang terjalin antara atasan dan bawahan.

5) Rekan kerja (*Coworkers*)

Adalah tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap interaksi sosial dengan rekan kerja, termasuk kerja sama tim, saling mendukung, serta suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

## 2. Pengembangan Karir

Individu memiliki dorongan alami untuk berkembang secara profesional, menjadikan pengembangan karier sebagai prioritas utama bagi perusahaan. Proses ini mendorong mereka untuk terus meningkatkan kemampuan. Pengembangan karier mencakup berbagai aktivitas yang

dirancang untuk membuat seseorang lebih menarik di mata calon pemberi kerja. Setiap perusahaan perlu menyadari bahwa masa depan mereka tergantung pada kualitas SDM (Sumber Daya Manusia). Organisasi akan mengalami kemunduran dan tertinggal dari pesaingnya jika tidak memiliki SDM yang kompetitif. Pengembangan karir bertujuan mempersiapkan individu untuk menempuh jalur karir yang diinginkan.

Pengembangan karir seseorang adalah kumpulan dari sikap dan tindakan seumur hidup mereka yang terkait dengan pekerjaan mereka dan pengalaman yang mereka miliki di tempat kerja (Bernardin, 2003). Program pengembangan karir memberikan panduan jelas bagi karyawan agar dapat berkembang dalam posisi mereka saat ini, demi kebaikan perusahaan dan karyawan (Mangkunegara, 2017).

Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas dan langkah untuk mempersiapkan karyawan mengisi suatu posisi, sekaligus membawa kepuasan dalam menjalankan tugas serta mendorong peningkatan performa kerja mereka (Gomes, 2006). Meningkatkan kemampuan kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir, yang bertujuan untuk membantu individu mencapai karir pilihan mereka. Perencanaan serta persiapan karir perlu dilakukan sejak dini. Rencana karir yang matang membantu individu mencapai jalur karir impian melalui pengembangan diri (Rivai dan Sagala, 2009).

Berdasarkan berbagai pandangan dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas pengembangan diri individu di dalam

organisasi yang secara bertahap berkembang menuju tujuan yang diinginkan, baik itu promosi jabatan, perubahan status atau pangkat, maupun peningkatan keterampilan seseorang.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang adalah sebagai berikut (Kasmir, 2019):

##### 1) Kinerja

Kinerja menggambarkan hasil maupun perilaku kerja seseorang dalam periode tertentu. Individu yang menunjukkan performa tinggi biasanya memiliki kesempatan lebih besar untuk mendapatkan promosi atau peningkatan karir.

##### 2) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang menumbuhkan semangat seseorang dalam menyelesaikan tugas. Dorongan ini bisa berasal dari dalam diri maupun dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti suasana kerja.

##### 3) Komitmen

Komitmen menunjukkan keseriusan seseorang dalam menaati aturan serta kebijakan perusahaan. Pegawai dengan komitmen kuat cenderung menunaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

##### 4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaannya. Rasa puas ini sering kali berdampak positif pada perkembangan karir, meski tidak selalu disadari langsung.

5) Kedisiplinan

Kedisiplinan berarti kesediaan individu untuk patuh pada aturan perusahaan, yang menjadi cerminan dari rasa tanggung jawabnya.

6) Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan perusahaan, baik berupa gaji, insentif, maupun fasilitas non-finansial seperti tunjangan.

7) Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Sikap ini dapat memengaruhi karirnya, baik secara langsung maupun melalui faktor lain.

8) Pendidikan dan Pelatihan

Karir seseorang dapat berkembang seiring dengan tingkat pendidikan dan pelatihannya, karena tingkat pendidikan dan pelatihan menghasilkan kinerja yang lebih baik, sementara tingkat pelatihan menghasilkan gaji yang lebih tinggi.

9) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang mendukung, memberikan bimbingan, umpan balik yang membangun, serta mempercayai karyawan, akan membantu mereka berkembang dan maju dalam karir.

10) Upaya Kerja

Kerja keras yang dilakukan secara konsisten mampu menghasilkan kinerja optimal dan pada akhirnya mendukung kemajuan karir.

## 11) Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi mendorong seseorang untuk lebih produktif dan berpeluang mempercepat kemajuan karir.

Terdapat sejumlah faktor lain yang mempengaruhi pengembangan karir sebagai berikut (Suntoyo, 2015):

### 1) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik seperti, hubungan antara karyawan dan organisasi terjalin secara saling menguntungkan, dukungan dari atasan, dan suasana kerja yang positif. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan karir mereka.

### 2) Personalita Karyawan

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

### 3) Faktor-faktor Eksternal

Promosi seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi terkadang harus dibatalkan akibat adanya individu dari luar organisasi yang dimasukkan ke dalam jabatan tersebut. Faktor eksternal semacam ini dapat mengacaukan manajemen karir dalam organisasi karena adanya campur tangan pihak luar.

### 4) Politik dalam Organisasi

Pengelolaan karir karyawan dapat terhambat atau bahkan terhenti apabila faktor-faktor seperti gosip, hubungan antar rekan kerja, nepotisme, dan sejenisnya lebih berpengaruh terhadap perkembangan karir seseorang dibandingkan dengan pencapaian kerjanya.

#### 5) Sistem Penghargaan

Sistem manajemen memiliki pengaruh besar terhadap berbagai aspek, termasuk pengelolaan karir karyawan. Organisasi yang menerapkan sistem penghargaan yang efektif biasanya memberikan kredit poin tertentu untuk setiap pencapaian karyawan, dengan tujuan mendorong pengakuan atas kontribusi mereka.

#### **b. Indikator Pengembangan Karir**

Berikut indikator pengembangan karir seorang karyawan (Rivai dan Sagala, 2009):

##### 1) Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil dalam karir adalah kondisi di mana promosi jabatan dilakukan berdasarkan kriteria yang objektif, rasional, dan diketahui secara jelas oleh seluruh karyawan.

##### 2) Kepedulian para atasan langsung

Kepedulian para atasan langsung adalah keterlibatan atasan dalam perencanaan karir karyawan, termasuk pemberian umpan balik yang membangun terkait kinerja untuk mendukung peluang promosi.

##### 3) Informasi peluang promosi

Informasi peluang promosi adalah ketersediaan dan keterbukaan akses informasi bagi karyawan mengenai peluang promosi, khususnya dalam proses seleksi internal yang kompetitif.

#### 4) Minat untuk dipromosikan

Minat untuk dipromosikan adalah keinginan individu untuk mengembangkan karirnya, yang dapat ditumbuhkan melalui pendekatan fleksibel dan proaktif dari perusahaan.

#### 5) Tingkat Kepuasan

Tingkat kepuasan karir adalah perasaan puas terhadap pencapaian karir, meskipun tidak mencapai posisi tertinggi, karena merasa hasil yang diraih sudah maksimal sesuai kemampuan dan kondisi yang ada.

### **3. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Segala hal yang berkaitan dengan hubungan kerja di suatu organisasi, seperti interaksi dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, disebut sebagai lingkungan kerja non-fisik. Persepsi subjektif karyawan terhadap aspek non-fisik ini mencerminkan kondisi nyata di lingkungan kerja mereka (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja meliputi semua aspek, baik fisik maupun non-fisik, yang ada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas (Nitisemito, 2004).

Lingkungan kerja adalah kondisi di sekitar tempat seseorang menjalankan tugasnya. Hal ini mencakup suasana tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta segala hal yang bisa mempengaruhi cara seseorang melakukan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2017). Lingkungan kerja dapat

tercermin dari adanya pembagian tugas yang jelas, sasaran kerja yang memacu karyawan untuk berkembang, alur komunikasi yang lancar, suasana kerja yang kondusif, serta tersedianya fasilitas yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup segala aspek di sekitar karyawan saat bekerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, dan berpengaruh terhadap aktivitas mereka. Kondisi kerja yang kondusif membuat karyawan merasa aman serta nyaman, sedangkan lingkungan yang kurang mendukung dapat menimbulkan rasa tidak aman dan ketidaknyamanan.

#### **a. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Indikator lingkungan kerja non fisik dapat dilihat sebagai berikut (Siagian, 2019):

##### 1) Hubungan Rekan Kerja Setingkat

Hubungan rekan kerja setingkat adalah hubungan dengan rekan kerja yang setara dalam jabatan yang ditandai dengan komunikasi yang lancar, saling mendukung, serta minim konflik atau perselisihan.

##### 2) Hubungan Atasan dengan Karyawan

Hubungan antara atasan dan karyawan adalah hubungan yang saling menghargai, komunikasi yang terbuka, dan rasa saling percaya.

Hubungan yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif bagi karyawan.

##### 3) Kerjasama antar Karyawan

Kerja sama antar karyawan adalah kemampuan untuk bekerja sama secara tim dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif demi mencapai tujuan bersama.

#### **4. *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)**

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada ketulusan untuk melayani, dimana seorang pemimpin menempatkan pelayanan sebagai prioritas utama. Prinsip ini meyakini bahwa pemimpin yang efektif dalam memberi motivasi adalah mereka yang mendahulukan kebutuhan orang lain dibanding kepentingan pribadi. Pemimpin yang mengutamakan memberikan dukungan nyata dan emosional kepada pengikut serta membantu mereka mencapai potensi penuh, pengikut akan melihatnya sebagai contoh yang patut diikuti, bukan karena dipaksa, tetapi karena mereka ingin mengikuti jejaknya (Greenleaf, 2002).

Implementasi *servant leadership* oleh seorang pemimpin akan menciptakan kepercayaan, keadilan, dan empati dari para karyawan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berpusat pada tindakan yang terlihat dari luar, tetapi berakar dalam kesadaran dan ketulusan dalam pikiran dan hati seorang pemimpin. *Servant leadership* bukan hanya merupakan sebuah konsep, melainkan sebuah filosofi yang mengatur prinsip-prinsip kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2010). Perubahan yang diharapkan dari penerapan *servant leadership* tidak akan terjadi dengan cepat. Proses ini memerlukan waktu dan kesabaran karena gaya kepemimpinan ini melibatkan transformasi sikap yang lebih mendalam, bukan hanya perubahan struktural semata.

*Servant leadership* adalah individu yang memiliki fokus utama pada pelayanan, dimulai dari dorongan internal untuk melayani dan memberikan prioritas pada tindakan pelayanan. Kesadaran untuk memilih gaya kepemimpinan ini menumbuhkan aspirasi serta dorongan dalam memimpin orang lain. Ciri utamanya tampak dari sikap seorang pelayan, yang berangkat dari keyakinan bahwa kebutuhan orang lain menjadi prioritas utama untuk dipenuhi. Pemimpin yang berorientasi pada pelayanan akan memberi pengaruh positif bagi orang-orang di sekitarnya sehingga mereka terdorong untuk menumbuhkan sikap melayani dengan sepenuh hati (Spears dan Lawrence, 2002).

**a. Indikator *Servant Leadership***

Berikut merupakan indikator *servant leadership* (Barbuto dan Wheeler, 2006):

1) *Altruistic Calling* (Peduli terhadap Orang Lain)

Adalah keinginan tulus yang tinggi dari seorang pemimpin untuk memberikan dampak positif dalam kehidupan orang lain dengan mengedepankan kepentingan bawahan dibandingkan kepentingan pribadinya, serta berkomitmen penuh untuk memenuhi kebutuhan mereka melalui kerja keras.

2) *Emotional Healing* (Penyembuhan Emosional)

Adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan dukungan emosional, memulihkan semangat, serta membantu bawahan mengatasi tekanan dalam bekerja.

3) *Wisdom* (Kebijaksanaan)

Adalah kepekaan pemimpin dalam membaca kondisi lingkungan kerja dan memahami konsekuensi dari setiap keputusan secara bijak.

4) *Persuasive Mapping* (Pemikiran Persuasif)

Adalah kemampuan pemimpin dalam memetakan permasalahan dan mengarahkan pemikiran bawahan terhadap solusi atau peluang terbaik melalui argumentasi yang meyakinkan.

5) *Organizational Stewardship* (Tata Kelola Organisasi)

Adalah sejauh mana pemimpin menunjukkan tanggung jawab sosial organisasi melalui dukungan terhadap kegiatan pengabdian masyarakat, pengembangan komunitas, dan pendidikan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merujuk pada studi-studi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Melalui analisis terhadap penelitian-penelitian tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi celah yang ada, memperkuat argumen untuk penelitian yang sedang dilakukan, serta memahami perkembangan dan konteks dalam bidang yang sedang diteliti. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan *servant leadership*, dan peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi, yang menjadi dasar acuan bagi penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Fokus dan Tujuan	Metode dan Variabel	Hasil
<p>Sembiring et al. (2022)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Non-Physical Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables at PT. Perkebunan Nusantara V during COVID-19 Pandemic</i></p>	<p><b>Fokus:</b> pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan, khususnya selama pandemi COVID-19.</p> <p><b>Tujuan:</b> untuk menganalisis efeknya pada kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening.</p>	<p><b>Populasi:</b> 503 karyawan</p> <p><b>Sampel:</b> 84</p> <p><b>Analisis data:</b> (SEM)</p> <p><b>Teknik Sampling:</b> simple random sampling</p> <p><b>Unit Analisis:</b> karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V</p> <p><b>Teknik pengumpulan data:</b> kuesioner</p>	<p>Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>Wahyuningsih et al. (2024)</p> <p><i>The Effect of Non-Physical Work Environment and Workload on Job Satisfaction Mediated by Reward at PT Module Intracs Yasatama Cikarang</i></p>	<p><b>Fokus:</b> pengaruh hubungan antara lingkungan kerja non-fisik, beban kerja, dan kepuasan kerja, dengan penekanan khusus pada peran mediasi penghargaan dalam hubungan ini.</p> <p><b>Tujuan:</b> untuk memahami bagaimana variabel tersebut mempengaruhi kepuasan kerja, dan untuk mengeksplorasi peran penghargaan sebagai variabel mediasi dalam konteks ini.</p>	<p><b>Populasi:</b> 90</p> <p><b>Sampel:</b> 90</p> <p><b>Teknik Sampling:</b> saturated sampling</p> <p><b>Unit Analisis:</b> PT Module Intracs Yasatama Cikarang</p> <p><b>Teknik pengumpulan data:</b> survei</p>	<p>Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>Singh dan Ryhal (2021)</p> <p><i>How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia</i></p>	<p><b>Fokus:</b> pengaruh perilaku (Servant Leadership, SL) terhadap kepuasan kerja (Job Satisfaction, JS) di kalangan guru di Himachal Pradesh.</p> <p><b>Tujuan:</b> untuk menentukan persepsi guru terhadap SL dan JS serta untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi SL yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja mereka.</p>	<p><b>Populasi:</b> 104 sekolah</p> <p><b>Sampel:</b> 728 guru</p> <p><b>Analisis data:</b> Structural Equation Modeling (SEM), AMOS</p> <p><b>Teknik Sampling:</b> multi-stage probability sampling</p> <p><b>Unit Analisis:</b> guru</p> <p><b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner</p>	<p><i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Fokus dan Tujuan	Metode dan Variabel	Hasil
<p>Anshori et al. (2023)</p> <p><i>The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational High School Teachers in Jember City</i></p>	<p><b>Fokus:</b> menganalisis dan menguji pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap motivasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru di sekolah menengah kejuruan (SMK) swasta di Jember Regency.</p> <p><b>Tujuan:</b> memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana <i>servant leadership</i> dapat memengaruhi berbagai aspek kinerja guru.</p>	<p><b>Populasi:</b> 176 sekolah  <b>Sampel:</b> 260  <b>Analisis data:</b> SEM PLS  <b>Teknik Sampling:</b> quota sampling  <b>Unit Analisis:</b> semua guru yang terdaftar di Dapodikmen Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan  <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner</p>	<p><i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>Panjaitan dan Sinaga (2022)</p> <p><i>The Effect of Career Development, Competence and Compensation on Job Satisfaction and Their Impact on Employee Performance at the National Unit and Political Agency of North Sumatra Province</i></p>	<p><b>Fokus:</b> mendeskripsikan pengaruh pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Utara.</p> <p><b>Tujuan:</b> untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel tersebut, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.</p>	<p><b>Populasi:</b> 55  <b>Sampel:</b> 55  <b>Analisis data:</b> regresi linear berganda  <b>Teknik Sampling:</b> saturated sampling  <b>Unit Analisis:</b> pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Utara  <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>Mardiyana dan Hidayat (2023)</p> <p><i>The Influence of Job Training and Career Development on Job Satisfaction and its Implications for Productivity</i></p>	<p><b>Fokus:</b> menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap produktivitas karyawan di Desa Sukahurip.</p> <p><b>Tujuan:</b> untuk memahami bagaimana kedua faktor tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.</p>	<p><b>Populasi:</b> 170  <b>Sampel:</b> 120  <b>Analisis data:</b> Structural Equation Modeling (SEM)  <b>Unit Analisis:</b> karyawan di Desa Sukahurip  <b>Teknik Pengumpulan data:</b> Kuesioner</p>	<p>Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>Saranga' et al. (2017)</p> <p><i>The Influence of Individual Capability, Work Discipline and</i></p>	<p><b>Fokus:</b> menganalisis pengaruh kemampuan individu, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan dengan</p>	<p><b>Populasi:</b> 645  <b>Sampel:</b> 246  <b>Analisis data:</b> Structural Equation Model (SEM)  <b>Teknik Sampling:</b> purposive sampling</p>	<p>Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, serta</p>

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Fokus dan Tujuan	Metode dan Variabel	Hasil
<i>Work Environment Toward the Employee Satisfaction with Career Development as the Mediation</i>	pengembangan karir sebagai variabel mediasi. <b>Tujuan:</b> untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Sorong.	<b>Unit Analisis:</b> pegawai negeri sipil (PNS) <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner	pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
Virgyani et al. (2023)  <i>The Influence of Work Environment and Job Promotion on Job Satisfaction with Career Development as an Intervening Variable among Employees of PT Binayasa Karya Pratama in the DKI Jakarta Area Branch</i>	<b>Fokus:</b> pengaruh lingkungan kerja dan promosi pekerjaan terhadap kepuasan kerja, serta pengembangan karir sebagai variabel intervening yang dapat mempengaruhi pengaruh antara faktor-faktor ini dan kepuasan kerja. <b>Tujuan:</b> untuk memberikan wawasan tentang bagaimana lingkungan kerja dan promosi pekerjaan berkontribusi terhadap kepuasan kerja, dengan penekanan khusus pada peran pengembangan karir.	<b>Populasi:</b> 92 <b>Sampel:</b> 92 <b>Analisis data:</b> Structural Equation Modeling (SEM) <b>Teknik Sampling:</b> saturation sampling <b>Unit Analisis:</b> karyawan PT Binayasa Karya Pratama <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner	Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
Harsani et al. (2023)  <i>Influence of Non-Physical Work Environment, Job Rotation, Demographic Characteristics on Career Development and Employee Achievement</i>	<b>Fokus:</b> pemahaman bagaimana berbagai faktor dalam suatu organisasi memengaruhi perkembangan karir dan kinerja pekerjaan karyawannya secara keseluruhan. <b>Tujuan:</b> untuk menganalisis pengaruh signifikan lingkungan kerja non-fisik, rotasi job, karakteristik demografi terhadap pengembangan karier dan kinerja karyawan.	<b>Populasi:</b> 42 <b>Sampel:</b> 42 <b>Analisis data:</b> Structural Equation Model (SEM) <b>Teknik Sampling:</b> random sampling clusters <b>Unit Analisis:</b> karyawan BPJS Ketenagakerjaan BANUSPA <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner	Lingkungan kerja non-fisik secara signifikan mempengaruhi pengembangan karier karyawan.
Dwiyanti et al. (2023)  <i>The Effect of Work Environment and Innovation on Job Satisfaction of</i>	<b>Fokus:</b> mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan inovasi pada karyawan milenial.  <b>Tujuan:</b> menganalisis dampaknya terhadap kepuasan kerja dengan	<b>Populasi:</b> 139 <b>Sampel:</b> 28 <b>Analisis data:</b> analisis regresi <b>Teknik Sampling:</b> proportional stratified random sampling	Lingkungan kerja non fisik dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Fokus dan Tujuan	Metode dan Variabel	Hasil
<i>Millennial Employees at PT. XYZ with Career Development as an Intervening Variable</i>	pengembangan karir sebagai variabel mediasi di PT. XYZ	<b>Unit Analisis:</b> karyawan PT. XYZ <b>Teknik Pengumpulan data:</b> kuesioner	

Berdasarkan tabel 2.1 di atas, dapat ditemukan beberapa persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, antara lain:

1. Persamaan:

- a. Memiliki persamaan variabel yang digunakan, yaitu Lingkungan Kerja non fisik dan *Servant Leadership* sebagai variabel bebas dan Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat, selain itu juga pengembangan karir yang dijadikan sebagai variabel mediasi.
- b. Memiliki persamaan pada fokus penelitian.

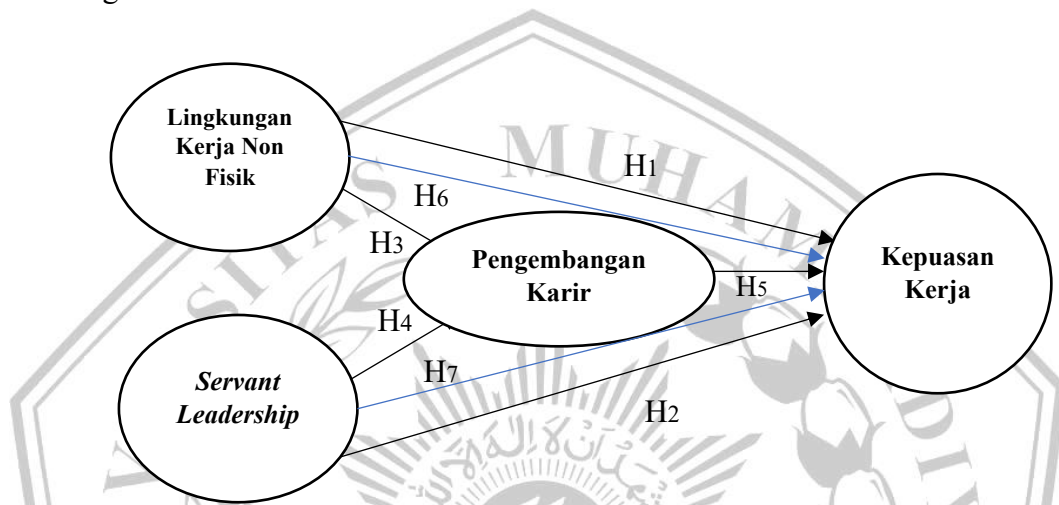
2. Perbedaan:

- a. Memiliki perbedaan unit analisis.
- b. Memiliki perbedaan pada kombinasi variabel.

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian menguraikan hubungan antara konsep-konsep yang akan diukur dan diamati. Kerangka konseptual yang tidak jelas dapat memunculkan berbagai interpretasi terhadap tujuan penelitian (Bas Swaen and Tegan George, 2022). Berdasarkan tinjauan pustaka, tinjauan penelitian terdahulu mengenai hubungan lingkungan kerja non fisik dengan kepuasan kerja (Sembiring et al., 2022), hubungan *servant leadership* dengan kepuasan kerja (Singh dan Ryhal, 2021), hubungan pengembangan karir dengan

kepuasan kerja (Panjaitan dan Sinaga, 2022), hubungan lingkungan kerja dengan pengembangan karir (Virgyani et al., 2023), hubungan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja serta peran pengembangan karir sebagai mediator (Dwiyanti et al., 2023), maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih atau pernyataan yang akan diuji kebenarannya (Kerlinger dan Lee, 2000). Hipotesis digunakan dalam penelitian untuk menyelidiki hubungan antar variabel sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Tenaga kesehatan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka bekerja di lingkungan yang aman (Wulansari et al., 2023). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja (Sembiring et al., 2022). Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja (Sadewo et

al., 2025). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sitepu et al., 2020). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja (Anjani dan Syahrizal, 2019).

Lingkungan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja di antara para profesional kesehatan (Merga dan Fufa, 2019). Penelitian lain mengatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Taufiq et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja:

**H1: Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

## **2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dokter sangat terpengaruhi *Servant Leadership* (Mujiyanto et al., 2023), penelitian ini menegaskan bahwa semakin efektif penerapan *servant leadership*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dokter akan meningkat. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Irmayati, 2023). Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *servant leadership* (Mikel et al., 2021).

Penelitian mengenai *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada Universitas Dhyana Pura, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja (Harut et al., 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di *Indian Academy* yang

menunjukkan bahwa *servant leadership* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja (Singh dan Ryhal, 2021). Penelitian lain juga mengemukakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Adiguzel et al., 2020).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja:

**H2: *Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Pengembangan Karir**

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di antara karyawan, meningkatkan peluang mereka untuk tumbuh dan maju (Virgyani et al., 2023). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap pengembangan karir (Syahrul, 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap pengembangan karir (Harsani et al., 2023). Penelitian Karunia et al. (2023) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja seseorang dengan pengembangan karir.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap pengembangan karir:

**H3: Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Pengembangan Karir.**

#### **4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Pengembangan Karir**

*Servant leadership* secara positif mempengaruhi pengembangan karir dengan menumbuhkan lingkungan yang mendorong pertumbuhan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap pengembangan karir (Faeq et al., 2021). *Servant leadership* berdampak positif pada pengembangan karir dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung (Agusta dan Azmy, 2023). Penelitian lain juga mengatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (Yanti dan Sinollah, 2023). Terdapat penelitian yang menyebutkan penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja anggota organisasi/karyawan dan juga pengembangan karir (Latif et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap pengembangan karir:

**H4: *Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Pengembangan Karir.**

#### **5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian mengenai pengembangan karir terhadap kepuasan kerja hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan (Handayani dan Sary, 2024). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (Alifiana et al., 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Seno et al., 2023). Pengembangan karir dan

pengawasan secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Pohan, 2022). Penelitian mengenai pengembangan karir dengan kepuasan kerja, hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Nur et al., 2017).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja:

**H5: Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

#### **6. Pengaruh Pengembangan Karir Memediasi Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian mengungkapkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sadewo et al., 2025), (Hidayat dan Setyaningrum, 2024), dan (Sembiring et al., 2022). Selain itu, terdapat penelitian yang mengemukakan bahwa Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap pengembangan karir (Syahrul, 2024), (Virgyani et al., 2023), dan (Harsani et al., 2023). Penelitian juga mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Handayani dan Sary, 2024), (Alifiana et al., 2024), dan (Seno et al., 2023). Penelitian mengenai lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi pengembangan karir, hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat memediasi pengaruh tersebut (Dwiyanti et al., 2023). Peneliti menambahkan variabel lingkungan kerja non fisik sebagai variabel mediasi

yang diduga berperan penting dalam memediasi pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja dengan pengembangan karir sebagai mediasi:

**H6: Pengembangan Karir Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja.**

#### **7. Pengaruh Pengembangan Karir Memediasi *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian mengungkapkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Mujianto et al., 2023), (Irmayati et al., 2023), (Singh dan Ryhal, 2021). Penelitian mengemukakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap pengembangan karir (Agusta dan Azmy, 2023), (Faeq et al., 2021), (Yanti dan Sinollah, 2023). Penelitian mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Handayani dan Sary, 2024), (Alifiana et al., 2024), (Seno et al., 2023). Penelitian menemukan bahwa pengembangan karir memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Cui et al., 2025). Hubungan antar variabel penelitian-penelitian terdahulu yang saling berpengaruh, maka peneliti menambahkan variabel pengembangan karir sebagai variabel mediasi yang diduga berperan penting dalam memediasi pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dengan pengembangan karir sebagai mediasi:

**H7: Pengembangan Karir Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja.**

