

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manajemen merupakan aktivitas-aktivitas yang didalamnya dilakukan oleh seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas menjadi lebih baik berdasarkan perencanaan yang efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan atau target yang akan di tuju. Dalam ilmu manajemen banyak sekali turunan ilmu dari manajemen itu sendiri, salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang perlu untuk senantiasa diperhatikan dalam suatu perusahaan karena setiap upaya pencapaian visi perusahaan dengan jalan pelaksanaan misi pada dasarnya diatur oleh manusia. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya agar mampu untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan dengan tanpa terkendala oleh hambatan-hambatan. Dalam kaitannya dengan hal ini, maka perusahaan juga perlu untuk senantiasa menjamin kepuasan karyawannya karena kepuasan karyawan itu sendiri mencerminkan bahwa karyawan merasa senang dan cinta dengan pekerjaannya, sehingga akan mendorong karyawan tersebut untuk menunjukkan moral, disiplin, dan prestasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya juga akan menimbulkan kinerja yang tinggi.

Saat ini pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin berkembang pesat, sehingga menimbulkan persaingan ketat antar perusahaan. Masing-masing berusaha membenahi perusahaannya dalam segala aspek mulai dari produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan juga pembenahan dalam organisasi perusahaan. Tanpa mengurangi arti penting dari komponen-komponen lainnya, peranan manusia merupakan komponen dasar yang penting dari tiap organisasi dikarenakan manusia bersifat dinamis. Pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan dimana ia dapat

bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi didalam kelompok kerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pengaruh seorang pimpinan sangat menentukan karena untuk merealisasikan tujuan, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya, agar mereka dapat bekerja secara produktif dan mampu memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya. Melihat pentingnya pengaruh seorang pemimpin didalam mengoperasikan perusahaan dengan individu yang berbeda – beda, maka seorang pemimpin harus benar – benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik. Sehingga kepuasan tenaga kerja, dan bahkan kepuasan bagi perusahaan itu sendiri akan tercapai. Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Lingkungan kerja merupakan hal-hal yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Maka setiap perusahaan atau instansi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja diusahakan akan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang baik bagi karyawan terutama pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas dan kinerja kerja yang tinggi.

Hasil wawancara mengenai gaya kepemimpinan dengan pegawai PT. Pos Indonesia Bandung, mereka menyebutkan bahwa “Manajer disini cenderung susah untuk diajak berdiskusi baik mengenai permasalahan ataupun keluhan. Dari ungkapan pegawai tersebut, maka seharusnya pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang dapat memahami kekuatan dan kelemahan pegawai maka dengan begitu kinerja dan kepuasan pegawai akan sangat baik, sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dianut pemimpin tidak sesuai dengan keinginan pegawai maka pegawai cenderung

menjadi tidak loyal dan tidak puas, kemudian pada akhirnya kinerjanya akan menurun.

Lalu ada faktor lain yang perlu diperhatikan, yakni lingkungan kerja. (Sedarmayanti, 2001) “Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok.” Menurut Sedarmayanti (2012) menyatakan bahwa “Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu (1) Lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik ialah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerjanya dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik ialah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.” Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai.

Hasil wawancara dengan pegawai bahwa lingkungan kerja yang kurang nyaman menyebabkan kepuasan dalam bekerja menurun, seperti contoh ruangan yang sedikit pengap serta kurangnya jiwa sosial antar pegawai menyebabkan lingkungan kerja yang kurang, dan tidak hanya itu, lingkungan kerja yang monoton menyebabkan pegawai merasa jenuh sehingga menyebabkan pegawai menjadi tidak semangat dalam berkerja.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis tertarik untuk mengajukan suatu topik penelitian yaitu **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai PT. Pos Indonesia Bandung).**

## **B. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka dapat di identifikasi permasalahannya sebagai berikut :

1. Pemimpin kurang merangkul bawahannya sehingga kurangnya pengakuan serta kepuasan kerja,
2. Komunikasi satu arah sehingga karyawan tidak bisa menyampaikan aspirasi kepada pimpinan sehingga kepuasan kerja menurun
3. Fasilitas yang tidak memadai serta lingkungan yang tidak teratur menyebabkan kepuasan dalam bekerja menurun
4. Adanya ketimpangan sosial dalam bekerja antara pegawai lama dan baru sehingga dalam bekerja pun merasa tidak puas
5. Lingkungan yang kurang harmonis menyebabkan kepuasan kerja menurun

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung?
2. Apakah Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini , yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung

2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. Memberikan sumbangan penelitian ilmiah dalam ilmu manajemen terlebih dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia.
- b. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis atau orang lain dalam teori maupun praktek tentang Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja
- c. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi komparatif dan acuan bagi penelitian sejenis dikemudian hari.
- d. Dapat menambah pustaka kajian ilmiah terutama dalam pembahasan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis, khususnya dalam ilmu Manajemen yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan. sebagai salah satu syarat yang ditempuh dalam memperoleh gelar sarjana.

b. Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan atau tambahan kepastakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

c. Bagi Perusahaan atau Instansi terkait

Penelitian ini dapat memeberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan terkait pentingnya Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. dan merupakan bentuk sumbangsi terhadap perkembangan dunia pendidikan.

d. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau rujukan serta referensi yang bermanfaat bagi pembaca yang mengadakan penelitian sejenis tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

**BAB II**  
**PENELITIAN TERDAHULU, TINJAUAN PUSTAKA, DAN KERANGKA**  
**PENELITIAN**

**A. Kajian Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama peneliti/tahun</b>	<b>Judul dan variabel</b>	<b>Hasil</b>
1	Saur M Tampubolon (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Harapan Dosen terhadap Kepuasan Kerja	Hasil penelitian berikut yaitu adanya pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja
2	Pegi Plangiten (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Manado	Hasil Jurnal penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia
3	Syarifatul Fajriyah, RJ	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Hasil penelitian dari jurnal tersebut

No	Nama peneliti/tahun	Judul dan variabel	Hasil
	Iwan Prasetya (2015)	Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat)	mendapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4	Ria Estiana, Septian Alfi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Optik Melawai Jakarta Barat	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan di Optik Melawai Jakarta Barat.
5	Rini Rahmah Hayati (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup kabupaten Ciamis	Terdapat pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pegawai berdasarkan kepemimpinan berada pada kategori sangat baik dan tingkat

No	Nama peneliti/tahun	Judul dan variabel	Hasil
			keeratan hubungan berada pada korelasi tinggi. Begitu juga dengan Lingkungan Kerja Fisik yang mana memiliki pengaruh yang sama
6	Anisah Darumeutia (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II	Hasil dari penelitian tersebut, bahwa Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
7	Lulu Novena Sitinjak (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada pegawai PT. Mitra Pinasthika Mstika Rent Tangerang Selatan	Terdapat pengaruh yang signifikan Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja
8	Anak Agung Gede Dharma Saputra, Agoes Ganesa rahyuda (2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak	Terdapat pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

No	Nama peneliti/tahun	Judul dan variabel	Hasil
		Sekretariat Kantor Walikota Denpasar	terhadap Kepuasan Kerja
9	Jason Paendong, Endri Sentosa, Sarpem (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu	Hasil penelitian dari jurnal tersebut bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh
10	Surianti, Leony Hoki (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Top Advertisting	Hasil Penelitian pada jurnal tersebut menunjukkan, bahwa Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2022)

## B. Konsep dan Teori

### 1. Manajemen

#### a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur segala sesuatu atau mengatur sebuah tujuan yang akan di capai melalui proses berdasarkan fungsi manajemen itu sendiri sehingga dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan.

George R. Terry mendefinisikan :

“manajemen terlahir dengan cara proses khusus yang terdiri atas tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran atau pun target yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain”.

Menurut Stoner memaparkan bahwa :

”manajemen merupakan proses yang didalamnya terdapat sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi agar segala bentuk tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai”.

Sedangkan Hasibuan (2002) mendefinisikan :

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur dalam sebuah proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien agar adanya feedback yang baik bagi perusahaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari pengertian-pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen adalah suatu usaha yang proses yang mana didalamnya terdapat sebuah perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan serta evaluasi oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebuah perusahaan atau organisasi.

## **b. Fungsi Manajemen**

Karyoto (2016) mendefinisikan fungsi manajemen adalah :

”fungsi manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh para manajer sebagai bentuk usaha untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Fungsi manajemen tidak hanya dilakukan oleh manajer atas seperti pemimpin organisasi, tetapi juga oleh manajer menengah dan manajer bawah”.

George R. Terry (Siswanto 2008) mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya sebagai berikut :

*Perencanaan (Planning)*. Dalam fungsi perencanaan tentunya manajer disini harus mempunyai konsep seperti apa yang akan dilaksanakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan manajer pun memiliki tugas: (a) menetapkan, mendeskripsikan, dan menjelaskan tujuan yang akan di capai; (b) memprakirakan keberlangsungan suatu perusahaan kedepannya; (c) menetapkan syarat dan dugaan tentang kinerja karyawan; (d) menetapkan rencana penyelesaian pada organisasi atau perusahaan; (e) menetapkan kebijakan apa saja yang akan di ambil dalam memajukan suatu organisasi atau perusahaan; (f) merencanakan standar-standar dan metode penyelesaian; (g) mengetahui lebih dahulu permasalahan yang akan datang dan mungkin terjadi di kemudian hari.

*Pengorganisasian (Organizing)*. Dalam fungsi pengorganisasian, manajer bertugas: (a) mendeskripsikan pekerjaan dalam tugas pelaksanaan; (b) mengklasifikasikan tugas pelaksanaan dalam pekerjaan operasional; (c) mengumpulkan pekerjaan operasional dalam kesatuan yang berhubungan dan dapat dikelola; (d) menetapkan syarat pekerjaan; (e) mengkaji dan menetapkan individu pada pekerjaan yang tepat sesuai skill yang dimiliki; (f) mendelegasikan otoritas yang tepat kepada tiap-tiap majemen; (g) memberikan fasilitas ketenagakerjaan dan sumber daya lainnya; (h) menyesuaikan organisasi ditinjau dari sudut hasil pengendalian.

*Penggerakan (Actuating)*. Dalam fungsi penggerakan, manajer bertugas: (a) memberi tahu dan menjelaskan tujuan kepada para bawahan; (b) mengelola dan mengajak bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin; (c) membimbing bawahan untuk mencapai standar operasional (pelaksanaan); (d) mengembangkan bawahan untuk merealisasikan kemungkinan sepenuhnya; (e) memberikan hak untuk mendengarkan kepada semua bawahan; (f) memuji dan memberikan sanksi yang adil; (g) memberikan hadiah melalui penghargaan; (h)

memperbaiki usaha pergerakan dipandang dari sudut hasil pengendalian.

Pengendalian (*Controlling*). Dalam fungsi pengendalian, manajer bertugas: (a) membandingkan hasil kerja dengan rencana hasil sebelumnya; (b) menilai hasil pekerjaan dengan standar hasil pelaksanaan; (c) menciptakan alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan; (d) memberitahukan alat pengukur; (e) memudahkan data yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan; (f) menganjurkan tindakan perbaikan apabila diperlukan; (g) memberitahukan kepada karyawan interpretasi yang bertanggung jawab; (h) menyesuaikan pengendalian dengan hasil yang di dapat.

### c. Unsur-unsur Manajemen

Dalam suatu perusahaan tentunya memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik supaya tujuan yang akan di tempuh dapat tercapai. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen yang dikenal dengan 6M. Unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut :

#### a. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang sangat paling menentukan. Manusia yang merencanakan serta membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan oleh karena itu manusia sangat berperan penting dalam pelaksanaan dalam mencapai tujuan organisasi.

#### b. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan dalam kehidupan sehari-hari atau pun dalam berwirausaha. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, besar kecilnya suatu kegiatan atau pun hasil kegiatannya dapat diukur dari jumlah uang yang

beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai suatu tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara empiris dan rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus dipersiapkan untuk membiayai gaji tenaga kerja karyawan, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi tersebut.

c. *Materials* (Bahan)

Material terdiri dari bahan mentah, setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d. *Mechines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. *Methods* (Metode)

Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha.

f. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu,

penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan.

#### **d. Asas-asas Manajemen**

Menurut Frederick dalam bukunya yang berjudul “*The Principle of Scientific Management*” Asas-asas (prinsip) manajemen dalam Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan metode-metode kerja yang terbaik.
2. Pemilihan serta pengembangan para pekerja.
3. Usaha untuk menghubungkan serta mempersatukan metode kerja yang terbaik serta para pekerja yang terpilih dan terlatih.
4. Kerja sama yang harmonis antara manajer dan nonmanajer, meliputi pembagian kerja dan tanggung jawab manajer untuk merencanakan pekerjaan.

F.W. Taylor menunjukkan bahwa asas-asas dasar ilmu manajemen dapat dipakai untuk segala macam kegiatan manusia. Dalam karyanya tersebut, F.W. Taylor telah berhasil mengembangkan *scientific management*, yakni metode ilmiah yang diterapkan pada persoalan-persoalan manajemen.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia sangat penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen

(saling terkait satu sama lain) misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan kepemimpinan bisa menyebabkan persoalan komitmen organisasi, kinerja, budaya organisasi, *turnover intention*. Bila aktivitas SDM dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen SDM perusahaan.

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu perusahaan. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan menjadi hal yang makin penting bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan, sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan.

Jika kita perhatikan manajemen sumber daya manusia mengandung dua pengertian utama yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Dengan demikian manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu. (Rivai 2004).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli antara lain ;

Menurut Samsudin (2006) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan”.

Hasibuan (2007) mendefinisikan bahwa :

MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap berbagai fungsi pelaksanaan usaha selain itu juga sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang mengatur manusia, dan diterima secara universal pada masa sekarang ini.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM adapun fungsi-fungsi manajemen SDM menurut para ahli diantaranya :

Menurut (Lilis 2012) Secara umum fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

##### 1) Fungsi Manajerial dalam Manajemen SDM

- a. Fungsi perencanaan (*planning*), yaitu menyusun rancangan kebutuhan SDM organisasi yang menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Rancangan ini berupa *job analysis*, *job description*, *job specification*, dan *job evaluating*.
- b. Fungsi pengorganisasian (*staffing*), yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antar pekerjaan, antar personil, dan faktor-faktor fisik lainnya yang dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang dalam struktur tersebut

sesuai keahlian masing-masing atau *to put the right men in the right job and in the right time*.

- c. Fungsi pengarahan (*directing*), yaitu menggerakkan karyawan untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien menuju ke arah yang diinginkan oleh organisasi dengan cara *motivating, leading, communicaty, dan deploymet*.
- d. Fungsi pembinaan (*supervising*), yaitu fungsi untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga karyawan memiliki kualitas dan dedikasi yang tinggi pada perusahaan dengan cara *reward and punishment*.
- e. Fungsi pengawasan (*controlling*), yaitu untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasi.

## 2) Fungsi Operasional dalam Manajemen SDM

- a. Fungsi pengadaan (*procurement*), yaitu memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi yang meliputi penarikan, seleksi, orientasi dan pembekalan, dan penempatan.
- b. Fungsi pengembangan (*development*), yaitu memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul yang dilaksanakan melalui program pengembangan karier yang jelas, serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- c. Fungsi kompensasi (*compensation*), yaitu menetapkan sistem remunerasi yang tepat sesuai dengan kontribusi masing-masing personil terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi melalui sistem pembayaran upah, gaji, dan manfaat lainnya.
- d. Fungsi integrasi (*integration*), yaitu membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian

terpenting dalam organisasi yang secara keseluruhan berfungsi untuk menciptakan komitmen dan rasa memiliki.

- e. Fungsi pemeliharaan (*maintenance*), yaitu memelihara dan mempertahankan personil yang produktif agar setia.
- f. Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*), yaitu penetapan berakhirnya masa bakti personil dalam organisasi, baik yang melalui permohonan pegawai untuk mengundurkan diri, pensiun dini, meninggal dunia, berhalangan tetap, pindah kerja, atau melakukan kesalahan, maupun berdasarkan pertimbangan atau keputusan organisasi.

Menurut T. Hani Handoko (2014), terdapat lima fungsi dalam manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia antara lain yaitu:

1. Penarikan (*recruitment*), adalah proses pencarian dan ‘pemikiran’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.
2. Proses seleksi, adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.
3. Pelatihan dan pengembangan, pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknis pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Sedangkan pengembangan (*development*) yaitu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian.
4. Pemeliharaan, yaitu tercakup pada pemberian kompensasi, hubungan perburuhan, pelayanan karyawan dan keamanan dan kesehatan.
5. Penggunaan yaitu mengenai perencanaan karier, perluasan pekerjaan dan audit personalia.

Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam literatur, hal ini sebagai akibat sudut

pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari manajemen SDM adalah perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen SDM tidak hanya memperlihatkan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperlihatkan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas.

Rivai (2004) Mendefinisikan bahwa :

Peranan manajemen SDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja perusahaan.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin saat menjalankan tugas kepemimpinannya. Pemimpin menggunakan gaya yang berbeda-beda, bergantung pada situasi dan kondisi pemimpin. Gaya adalah kode etik yang digunakan seseorang ketika mencoba memengaruhi perilaku orang lain.

(Thoha, 2012), “Gaya kepemimpinan ialah norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain dengan caranya sendiri.” Menurut Handoko (2003, 294), “Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk bekerja menuju suatu tujuan.” (Hasibuan, 2016): “Gaya kepemimpinan ialah salah satu cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, bertujuan untuk mendorong semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang paling besar.” (Mulyadi, Rivai, 2009) “Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.” Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam

organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. “Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya” (Suranta, 2002).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan model perilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin, dengan menggabungkan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi atau pegawai untuk mencapai tujuan yang telah menjadi komitmen bersama. (Suranta, 2002) menjabarkan “Gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi”.

#### **b. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Jika pemimpin diterima oleh para pegawainya dan dengan jelas mendefinisikan tanggung jawab dan semua hal yang berhubungan dengannya, dan secara formal menggunakan kekuasaan dan otoritas pemimpin, situasi ini akan menyenangkan. (Thoha, 2010), “Dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari fungsi-fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan peningkatan aktivitas organisasi dan efisiensi”, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Thoha (2010:52):

- 1) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
  - a. Inovasi kepemimpinan

- b. Kepemimpinan konseptual yang diimplementasikan sepenuhnya dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan secara penuh,

#### 2) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

- a. Kemampuan mengomunikasikan maksud dan tujuan komunikasi
- b. Kemampuan pemimpin untuk memahami dan menguasai esensi dialog.

#### 3) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

- a. Kemampuan pemimpin mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan tugasnya.
- b. Kemampuan pemimpin untuk berkontribusi pada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

#### 4) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

- a. Kemampuan pengawasan pemimpin.
- b. Kemampuan pemimpin untuk menggunakan sumber daya.

### **c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2008) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

#### 1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan dimana ketika pengikut mengamati perilaku tertentu dari pemimpin mereka, mereka termotivasi dengan menunjukkan keberanian atau kemampuan luar biasa. Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki ciri-ciri menarik perhatian anggota organisasi, gaya kepemimpinan ini dapat membuat bawahan sangat menghormati pemimpin. Pemimpin sangat pandai mendorong

bawahannya, pemimpin juga sangat berpandangan jauh ke depan dalam kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan ini menyukai tantangan dan perubahan.

2) Gaya kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan persyaratan misi.

3) Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan dapat berdampak besar pada kepribadian pengikut.

4) Gaya kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengekspresikan visi yang realistis, kredibel dan menarik untuk masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus berkembang dan meningkat.

**d. Faktor yang Mempengaruhi dan Berpengaruh Terhadap Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut (Reitz, 1981) faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan ialah:

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, termasuk Hasil-Hasil, latar belakang dan pengalaman, semuanya akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, ekspektasi, dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.

- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi ekspektasi dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

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

##### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja ialah segala sesuatu di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi pekerjaannya. Lingkungan fisik yang aman dan nyaman memang mempengaruhi kinerja pegawai. Tidak hanya lingkungan fisik tetapi juga lingkungan non fisik (misalnya hubungan kerja dengan rekan kerja dan hubungan kerja yang harmonis dengan atasan) juga dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja pegawai.

(Sedarmayanti, 2001) “Lingkungan kerja merupakan Keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok.” Kondisi lingkungan kerja yang baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Menurut Kusriyanto (1991), “Lingkungan kerja ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai.” (Tyssen, 2005) mendefinisikan “Lingkungan kerja sebagai hubungan antara ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, material dan rekan kerja, dan kualitasnya berdampak positif terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan”. Wahyudin (2006) menarik kesimpulan sebagai berikut dari hasil penelitiannya: “Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan pegawai.” Artinya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik (fisik dan non fisik) akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. “Faktor utama yang menyebabkan lingkungan kerja tertentu memberikan motivasi ialah kombinasi kondisi fisik dan sikap mental” (Kusriyanto, 1993). Sejauh mana salah satu unsur tersebut lebih

penting, bergantung pada sifat dan pentingnya pekerjaan bagi pegawai. Hasil kerja yang sangat memuaskan dapat dicapai dalam suatu keadaan yang buruk, manakala hasrat pegawai untuk berprestasi amat kuat. Sebaliknya lingkungan kerja yang sangat baik tidak berarti menghalangi munculnya hasil kerja yang justru sangat mengecewakan bila pegawai tidak mempunyai gairah untuk berprestasi.

Menurut Nitisemito (1992), lingkungan kerja ialah "Segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan mempengaruhi kinerja pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya." Lingkungan kerja ialah "Bagian integral dari suatu organisasi, suatu sistem sosial, yang mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan perilaku individu dalam organisasi dan mempengaruhi prestasi organisasi" (Rivai, 2004). Selain itu, Ahyari (1994) meyakini bahwa "Lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu di sekitar pekerjaan, dan akan mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai, seperti pelayanan pegawai, kondisi kerja, dan hubungan pegawai dalam perusahaan."

#### **b. Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja pada prinsipnya dapat dibedakan menjadi dua, ialah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Seperti yang dikatakan Sedarmayanti (2001) terdapat dua jenis lingkungan kerja, yaitu:

##### **1) Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik ialah semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja dalam bentuk fisik di sekitar tempat kerja, dan kondisi tersebut dapat mempengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu (1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan pegawai, seperti pusat kerja, nilai tukar, meja kerja, dll. (2) Lingkungan antara atau umum yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran

mekanis, warna, dll. "Lingkungan kerja fisik mencakup lingkungan fisik tempat Anda bekerja, keselamatan, dan kualitas kehidupan kerja pegawai" (Render dan Heizer, 2001: 239-240). Pencahayaan, suara dan getaran, suhu ruangan, kelembaban, dan kualitas udara merupakan faktor lingkungan kerja fisik yang dikendalikan oleh manajer organisasi dan operasi. Manajer operasi harus mengasumsikan bahwa faktor-faktor ini dapat dikendalikan.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2001) "Lingkungan kerja non fisik ialah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan." Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan, perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara atasan dan bawahan maupun yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan ialah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Memperhatikan beberapa poin ini, lingkungan kerja ialah segala sesuatu tentang pegawai di tempat kerja atau di sekitar mereka, baik fisik maupun non fisik, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi pegawai dan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menghasilkan lapangan kerja bagi para pekerja di dalam organisasi. Sihombing (2004) "Indikator lingkungan kerja adalah fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, dan hubungan kerja."

### c. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

(Sedarmayanti, 2001) dimensi dan indikator lingkungan kerja ialah sebagai berikut :

#### a. Pencahayaan

Pencahayaan merupakan salah satu tolak ukur lingkungan yang aman dan nyaman yang erat kaitannya dengan produktivitas manusia. Pencahayaan yang lebih terang pada area kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

b. Pewarnaan

Warna merupakan bagian dari lingkungan kerja dan mempengaruhi pekerjaan pegawai, oleh karena itu pengaturan warna yang cerah dan lembut pada area kerja dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

c. Suara

Suara atau suara bising merupakan bunyi yang dapat merusak konsentrasi kerja pegawai dan menimbulkan miskomunikasi di lingkungan kerja, sehingga kinerja pegawai menjadi tidak maksimal.

d. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara merupakan peredaran udara atau pertukaran udara yang terjadi di tempat kerja.

e. Temperatur

Temperatur atau suhu udara mengacu pada kondisi udara pada waktu dan tempat tertentu (misalnya ruang kerja atau lingkungan sekitar tempat kerja).

f. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja merupakan hubungan yang esensial untuk bekerja di lingkungan perusahaan tempat mereka bekerja. Hubungan yang baik antar rekan kerja akan meningkatkan semangat kerja mereka saat menyelesaikan pekerjaannya.

g. Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan merupakan sikap atasan terhadap bawahan yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan aktivitas, seperti sikap ramah, hubungan atasan dengan bawahan harus saling menghormati untuk mencapai tujuan perusahaan.

**d. Faktor-faktor yang dipengaruhi Lingkungan Kerja**

(Soetjipto, 2004) mengemukakan beberapa pengaruh atau pengaruh terhadap lingkungan kerja, antara lain:

a. Kenyamanan pegawai

Kenyamanan kerja biasanya mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, apabila kenyamanan pegawai diterima dengan baik dalam arti lingkungan kerja yang mendukung maka pegawai tersebut akan mendapatkan pekerjaan yang terbaik.

b. Perilaku pegawai

Perilaku kerja adalah dimana orang-orang di lingkungan kerja dapat mewujudkan dirinya melalui sikap kerja. Pekerja menentukan sikap yang akan mereka terapkan di tempat kerja. Pekerja sangat mengharapkan lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dengan gangguan yang minimal. Ketika pegawai menemukan bahwa dukungan lingkungan kerja berkurang, perilaku mereka dalam bekerja juga akan cenderung berubah. Misalnya dengan berkurangnya disiplin, ada keinginan keluar dari perusahaan, rendahnya rasa tanggung jawab dan ketidakhadiran.

c. Kinerja pegawai

Kondisi kerja pegawai yang terjamin akan terus mempengaruhi kinerja mereka. Jika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas penunjang bagi pegawai dalam bekerja maka kinerja pegawai akan menurun. Ketersediaan fasilitas dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

d. Tingkat stress pegawai

Lingkungan yang tidak menguntungkan dapat mempengaruhi tingkat stres pegawai. Jika pegawai tidak dapat menangani stres dengan baik, dapat mengakibatkan penurunan kualitas layanan pegawai.

#### **e. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Tyssen (1996) dalam Wahyudi dan Suryono (2006), lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

##### **a. Fasilitas kerja**

Lingkungan kerja yang tidak mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat mengakibatkan penurunan kinerja, seperti peralatan kerja yang kurang, ruang kerja yang pengap, ventilasi yang tidak memadai, dan prosedur yang tidak jelas.

##### **b. Gaji dan tunjangan**

Gaji yang tidak memenuhi ekspektasi para pekerja akan membuat pekerja memandang lingkungan kerja yang lebih terjamin untuk mencapai ekspektasi mereka.

##### **c. Hubungan kerja**

Kelompok kerja dengan tingkat kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan efisiensi kerja, karena satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung untuk mencapai tujuan dan / atau hasil.

## **5. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Ada berbagai definisi atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pertimbangkan kepuasan kerja sebagai konsep tanggapan emosional yang kompleks. Respon emosional ini merupakan hasil dari dorongan, keinginan, permintaan dan harapan pegawai terhadap

pekerjaan tersebut, dan terkait dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai, yang menyebabkan respons emosional berupa kesenangan, kepuasan atau ketidakpuasan. Kedua, konsep kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar pegawai, keuntungan dari pekerjaan, dan hal lain yang melibatkan faktor fisik dan psikologis.

Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu dalam pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015), “Kepuasan kerja ialah perasaan positif tentang pekerjaan, yang merupakan hasil evaluasi ekstensif terhadap karakteristik pekerjaan.” Kepuasan kerja semacam ini sangat mempengaruhi sikap pribadi pegawai terhadap pekerjaannya. Ada beberapa teori kepuasan kerja yang terkenal, di antaranya:

Menurut teori keadilan (Equity) Rivai (2004), “Seseorang merasa puas atau tidak bergantung pada adanya keadilan dalam keadaan tertentu, terutama dalam kondisi kerja.” Teori harapan yang dikemukakan oleh Siagian (2009): “Jika seseorang benar-benar menginginkan sesuatu, dan harapan mendapatkan sesuatu cukup besar maka orang yang bersangkutan akan sangat termotivasi untuk mendapatkan apa yang diinginkannya, begitu pula sebaliknya.”

Menurut Teori dua faktor yang merupakan teori dari Herzberg. Ia membedakan dua situasi yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Sopiah, 2008), ialah: “Statis-fiers atau faktor motivasi, dan aspek pekerjaan itu sendiri”. Terkait dengan isi pekerjaan atau disebut juga dengan aspek intrinsik pekerjaan, meliputi: prestasi kerja, pengakuan, rasa tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri

dan pertumbuhan pribadi (kapasitas). Dan dissatisfiers atau hygiene factors, merupakan faktor yang melingkupi pelaksanaan pekerjaan; Terkait dengan isi pekerjaan, atau aspek instrinsik pekerja, antara lain: Gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kebijakan organisasi, pengawasan dan hubungan interpersonal.”

Sementara menurut Rivai (2011), “Kepuasan kerja ialah evaluasi gambaran seseorang tentang perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.” “Kepuasan kerja ialah sikap emosional yang menyenangkan dan menikmati pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari semangat kerja, disiplin dan prestasi kerja” (Hasibuan, 2007). Berdasarkan definisi dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini ditunjukkan dengan sikap positif dan saling menguntungkan pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan pernah mendapatkan kepuasan psikologis, dan pada akhirnya akan menunjukkan sikap atau perilaku negatif yang akan menimbulkan rasa frustrasi, sedangkan pegawai yang puas akan dapat bekerja dengan baik, bersemangat, bersikap positif dan akan berkinerja lebih baik dari pada pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 1992) mendukung pandangan ini, "Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri." Pegawai yang belum mencapai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan karenanya akan menjadi frustrasi.

#### **b. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Blum (1956) dalam As'ad (1995: 112) faktor kepuasan kerja ialah sebagai berikut:

- c. Faktor individu meliputi: usia, kesehatan, kepribadian dan harapan.

- d. Faktor sosial seperti hubungan kekeluargaan, pandangan komunitas, peluang karir, kegiatan serikat pekerja, kebebasan politik dan hubungan sosial.
- e. Faktor utama di tempat kerja meliputi: gaji, pengawasan, kedamaian di kerja, kondisi kerja, peluang promosi, penghormatan terhadap keterampilan, hubungan sosial di tempat kerja, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar sesama rekan, pribadi tugas serta rasa keadilan.

### c. Teori Kepuasan Kerja

Wekly dan Yukl (2005) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Teori Ketidakpuasan

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini persyaratan minimum telah terpenuhi. Jika mereka memenuhi persyaratan minimum, seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya, jika persyaratan minimum tidak terpenuhi, seseorang akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

#### 2. Teori Keadilan

Kepuasan seseorang tergantung pada apakah ia merasa dapat keadilan terhadap situasi yang dihadapi di tempat kerja. Dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain yang diyakini memiliki kelas, posisi, dan durasi kerja sama yang sama, seseorang dapat mendapatkan rasa keadilan atau ketidakadilan. Jika perbandingannya dirasa cukup adil, maka dia akan puas.

#### 3. Teori Dua Faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja

konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

**d. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2007) indikator job satisfaction, kepuasan kerja meliputi:

a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan tugas yang menarik, peluang belajar, dan peluang untuk tanggung jawab. Ini adalah sumber sebagian besar kepuasan kerja.

b. Kepuasan terhadap Gaji

Kepuasan kerja ialah gaji mutlak yang diterima, fungsi gaji mencapai derajat yang diinginkan dan bagaimana upah dibayarkan. Gaji dianggap sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja.

c. Kepuasan terhadap Kesempatan atau Promosi

Pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan meningkatkan peluang promosi.

d. Kepuasan terhadap Supervisor

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Locke percaya bahwa “Hubungan fungsional dan hubungan positif secara keseluruhan memberikan tingkat kepuasan kerja terbesar kepada atasan”.

e. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung pegawai. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan.

### **C. Kerangka Berpikir**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan berkaitan dengan sikap dan perilaku yang melekat pada pemimpin, seperti kepribadian dan cara berpikir yang akan mempengaruhi perilaku pegawainya. Menurut Rivai (2014) “Gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang baik dalam mengelola perusahaan maka pegawainya akan meningkatkan kinerja serta mendapatkan kepuasan.

Banyak gambaran yang dapat ditemukan mengenai hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Seperti penelitian sebelumnya, Teguh Rohmat (2016) menjelaskan tentang pemaparan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian yang dilakukannya pada PT. menyimpulkan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, karena pemahaman bagaimana gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan (baik atau buruk) akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai perusahaan.” Kemudian penelitian lain yang dilakukan oleh Arif Darmawan dan Marlinda Aulia Putri (2017) menyimpulkan bahwa “Salah satu faktor yang membuat pegawai bahagia adalah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, jika gaya kepemimpinan diperkuat maka kepuasan kerja akan meningkat. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawai, membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja, dan memuaskan mereka.”

#### **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

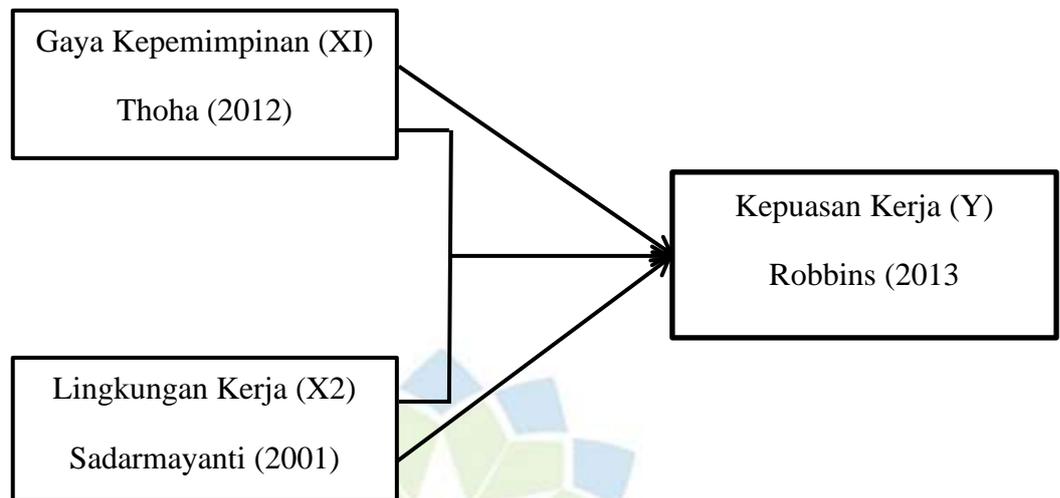
Lingkungan kerja ialah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut Robbins (1996: 181), “Salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja ialah kondisi kerja yang mendukung.” Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lulu Novena

(2016) pada PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan menyimpulkan bahwa “Lingkungan kerja fisik maupun non fisik mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang mendukung dan baik akan memuaskan pegawai. Pegawai yang merasa nyaman dan puas pada kondisi dan fasilitas di lingkungan kerjanya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi.” Penelitian lain yang dilakukan oleh Ronna Yulia et al. (2016) menyimpulkan bahwa “Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya semakin memadai dan kondusif lingkungan kerja yang ada maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai perusahaan.”

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja ialah dua hal yang berbeda, namun keduanya merupakan faktor yang sangat perlu diperhatikan perusahaan, karena keduanya merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai merasa nyaman karena keduanya, maka akan meningkatkan kinerja dan loyal kepada perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rini Rahmah Hayati (2016), dapat disimpulkan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya jika kepemimpinan baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Sama halnya dengan lingkungan kerja, jika lingkungan kerja baik maka kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.” Penelitian lain yang dilakukan oleh Anak Agung dan Agoes Ganesha (2018) menyebutkan bahwa “Kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena kepemimpinan yang mempunyai peran aktif dalam sistem kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai. Begitu pula dengan lingkungan kerja, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karena merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai agar pegawai merasa nyaman di perusahaan tersebut.”

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir .**



Sumber : Dibuat oleh Penulis (2022)

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

##### **Hipotesis I**

Ho : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

##### **Hipotesis II**

Ho : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**Hipotesis III**

Ho : Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

