

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan mesin penggerak dalam organisasi dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya yang terdapat di dalam organisasi. Pada era globalisasi saat ini, seiring kemajuan teknologi yang semakin canggih, sumber daya manusia dituntut untuk dapat mengoperasikan teknologi canggih yang terdapat dalam organisasi dengan baik sehingga dapat menghasilkan output yang optimal.

Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikembangkan dan dikelola dengan sebaik mungkin oleh organisasi agar menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidangnya dan dapat memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif sumber daya manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli Noe (1993: 4) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2011: 10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sesuai dengan uraian beberapa pendapat dari para ahli di atas maka dapat dinyatakan manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009: 202) terdiri dari :

- 1) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan

- masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
 - 5) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
 - 6) Pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
 - 7) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
 - 8) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
 - 9) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
 - 10) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
 - 11) Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan diperlukan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran dalam menetapkan arah organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Melalui kepemimpinan yang baik, karyawan diharapkan dapat meningkatkan gairah dan kepuasan kerja

sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan harapan antara karyawan dan perusahaan dapat terwujud.

a. Pengertian Kepemimpinan

Berikut beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Robbins (2006: 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan menurut Rivai (2003: 2) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dan menurut Stoner (1996: 234) kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Sesuai dengan uraian pengertian beberapa ahli di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan memberdayakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Teori-teori Kepemimpinan

Berikut ini menurut beberapa para ahli yang memberikan pendapatnya masing-masing mengenai teori kepemimpinan:

1. Robbins (2007: 102) membagi teori kepemimpinan kedalam empat kategori yaitu :
 - a. Teori Sifat (Trait Theory)

- b. Teori Perilaku Kepemimpinan
 - c. Teori Kontingensi/ Situasional
 - d. Teori Neo Karismatik
2. Teori Kepemimpinan menurut Gibson dkk (2005: 203)
- a. Teori sifat yang menitikberatkan pada pengidentifikasian ciri-ciri pemimpin efektif
 - b. Teori Perilaku yang memandang bahwa cara seseorang bertindak atau berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan orang tersebut.
 - c. Teori situasional yang memandang bahwa jenis perilaku kepemimpinan yang diperlukan sebagian besar bergantung pada situasi.

c. **Gaya Kepemimpinan**

Berikut adalah pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Tjiptono (2006: 161) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Dan menurut Nawawi (2003:115) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Menurut Kartono (2006: 10), fungsi dari kepemimpinan ialah membimbing, membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi,

memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Berdasarkan penjelasan mengenai fungsi pemimpin di atas, dapat diketahui bahwa pemimpin berfungsi mengayomi bawahannya, memastikan bawahannya mendapatkan segala kebutuhannya dalam melakukan pekerjaannya sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Agar pemimpin dapat melaksanakan fungsinya secara efektif, maka setiap pemimpin harus memiliki sifat-sifat tertentu.

Menurut Winardi (2002: 197) sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif meliputi:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencangkup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencangkup kebijakan, pemilikan kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri yaitu memandang dirinya memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah.
- 6) Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertindak, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru/inovasi.

Tiga gaya kepemimpinan menurut House & Mitchell (2005) dalam

Yukl (1989: 242) yaitu:

1. Instrumental:

Gaya kepemimpinan instrumental adalah gaya kepemimpinan yang merumuskan tugas bawahan secara terperinci, memberi arahan bagaimana agar target tercapai, mengatur waktu dan perilaku, dan sangat prosedural yang mana gaya kepemimpinan seperti ini amat dibutuhkan agar pegawai mengerjakan tugasnya secara tepat guna dalam merealisasikan target yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pemimpin instrumental dapat disebut juga pemimpin otokratis. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

2. Suportif:

Gaya kepemimpinan suportif adalah gaya seorang pemimpin yang lebih berorientasi pada kebutuhan bawahannya. Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin memang diharapkan untuk lebih memperhatikan kebutuhan bawahannya dengan menerapkan gaya kepemimpinan suportif serta menjalin kedekatan yang lebih personal dengan bawahannya sehingga mereka merasa diperhatikan oleh atasannya.

3. Partisipatif:

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang lebih banyak melibatkan bawahannya dalam proses diskusi, mencari pemecahan masalah, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini gemar menggali opini dan ide dari bawahannya. Saran dan kritikan dari bawahan diterima dengan maksud untuk kemajuan organisasi.

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Kartono (2006: 682)

adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebapaan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

- mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
 - e. Dia tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
 - f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
3. Kepemimpinan Militeristis
Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain adalah:
- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya : sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
 - b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
 - c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tantatanda kebesaran yang berlebih-lebihan.
 - d. Menuntut adanya disiplin, keras, dan kaku pada bawahannya.
 - e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
 - f. Komunikasi hanya berlangsung searah saja.
4. Kepemimpinan *Laissez Faire*
Pada kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.
5. Kepemimpinan Populistik
Kepemimpinan populistik ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.
6. Kepemimpinan Demokratis
Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahannya. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

3. Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja juga penting diperhatikan dalam perusahaan, meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan namun lingkungan kerja mempengaruhi karyawan secara langsung dalam proses melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan gairah kerja karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009: 21) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Ahyari (2002: 206) Lingkungan kerja merupakan lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja.

Dan Nitisemito (2008) dalam Intanghina (2002: 25) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Sesuai dengan uraian pengertian di atas, maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi yang terdapat di sekitar karyawan saat bekerja baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan tersebut dalam bekerja.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009: 31) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

1) Lingkungan kerja fisik

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

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan
(Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)

b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan

atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Ahyari (2002: 206) membagi lingkungan kerja ke dalam tiga bagian yaitu:

- 1) Pelayanan karyawan
 - a) Pelayanan makanan
Pelayanan makanan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Fasilitas makanan yang baik mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya terutama bagi perusahaan yang memberlakukan jam kerja yang panjang bagi karyawannya.
 - b) Pelayanan kesehatan
Pelayanan kesehatan juga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan terutama bagi perusahaan yang mempunyai resiko kerja yang tinggi, seperti penyediaan obat-obatan atau klinik perusahaan. Keselamatan kerja juga termasuk dalam pelayanan kesehatan dalam sebuah perusahaan, misalnya dengan menyediakan alat-alat pelindung dalam bekerja.
 - c) Penyediaan kamar mandi dan kamar kecil
Lingkungan yang bersih akan menimbulkan perasaan senang bagi karyawan yang tentunya akan mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja. Penyediaan kamar mandi dan kamar kecil yang bersih dan wangi sangat diperlukan semua orang, apalagi karyawan yang dituntut untuk berada di dalam gedung kantor dalam waktu yang lama.
- 2) Kondisi kerja meliputi:
 - a) Penerangan
 - b) Pertukaran udara
 - c) Kebisingan
 - d) Pewarnaan.
 - e) Keamanan
 - f) Hubungan karyawan dengan pimpinan

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap

pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuknya berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Berikut pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli:

Robbins (2007: 243) Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Anoraga (2009: 16) Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Sedangkan menurut Handoko (2002: 193) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas

suatu pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan, serta faktor lain. Dan menurut Luthans (2006: 243) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Nelson & Quick (2006: 120), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) **Kepemimpinan (supervisi)**
Pemimpin mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Pemimpin berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai pemimpin yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.
- 2) **Rekan Kerja (lingkungan)**
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- 3) **Gaji**
Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- 4) **Pekerjaan itu sendiri**
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- 5) **Promosi pekerjaan**

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan, karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

B. Penelitian yang Relevan

Studi atau penelitian yang sejenis dengan pokok masalah yang dihadapkan dalam skripsi ini telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

Oleh karena itu pada bagian ini dilengkapi beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan pokok masalah ini, dapat dilihat di tabel berikut ini.

Tabel 5. Hasil Penelitian Yang Relevan

Nama	Judul Skripsi	Kesimpulan
Hartati (2007)	“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung”	Dilihat dari analisis regresi berganda menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang secara sistematis dinyatakan dengan statistik, dari hasil analisis korelasi berganda diperoleh nilai sebesar 0,589. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai. Dalam pengujian hipotesis Simultan (uji F) diketahui bahwa F hitung lebih besar dari berarti hipotesis alternatif diterima atau signifikan artinya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari analisis koefisien determinasi.

Tabel 5. (lanjutan)

Rumada (2009)	“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar”.	<p>secara parsial, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 24,49% dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 10,24%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang paling besar adalah kepemimpinan.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa t signifikansi $(0,004) < \alpha$ $(0,05)$, sehingga H_0 hitung $(3,013) > t$ ditolak dan H_1 tabel $(1,684)$ dan nilai diterima. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Taman Harum Ubud. Maka diperoleh simpulan: kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Taman Harum Ubud.</p>
---------------	--	---

C. Kerangka Pikir

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan

Terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya yaitu pemimpin. Organisasi akan berjalan secara efektif jika pemimpinnya dapat berperan secara aktif dan dapat menggerakkan bawahannya dengan baik. Menurut Stoner (2005: 234), gaya

kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin ketika mereka berhubungan dengan bawahannya.

Tiga gaya kepemimpinan menurut House & Mitchell (2005) dalam Yukl (1989: 242)

- 1) Instrumental.
Gaya kepemimpinan instrumental merumuskan tugas bawahannya secara rinci, memberikan arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, mengukur waktu dan berperilaku, sangat prosedural. Pemimpin dengan gaya seperti ini akan memecahkan masalah dan mengambil keputusan sendiri.
- 2) Suportif.
Gaya kepemimpinan ini lebih berorientasi pada kebutuhan bawahannya. Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- 3) Partisipatif.
Pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini lebih banyak melibatkan bawahannya dalam proses diskusi, mencari pemecahan masalah, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini gemar menggali opini dan ide dari bawahannya.

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan karyawan adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat dari beberapa ahli mengenai faktor-faktor kepuasan kerja menurut Greenberg & Baron (1995: 184) di dalam faktor organisasional salah satunya yaitu desentralisasi kekuasaan. Dalam Robbins (2001: 179) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan atasan dan rekan sekerja. Sehingga, semakin baik persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan perusahaan maka kepuasan karyawan juga akan semakin

tinggi. Dan jika persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan buruk maka kepuasan karyawan juga akan semakin rendah.

2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan

Faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh dengan kepuasan kerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan situasi atau kondisi baik berupa lingkungan fisik maupun non fisik yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedarmayanti (2009: 21), mengemukakan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan kinerja karyawan dapat meningkat.

Lingkungan kerja berperan penting dengan kinerja karyawan dan menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini didukung dengan pendapat Robbins (2002: 36) mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

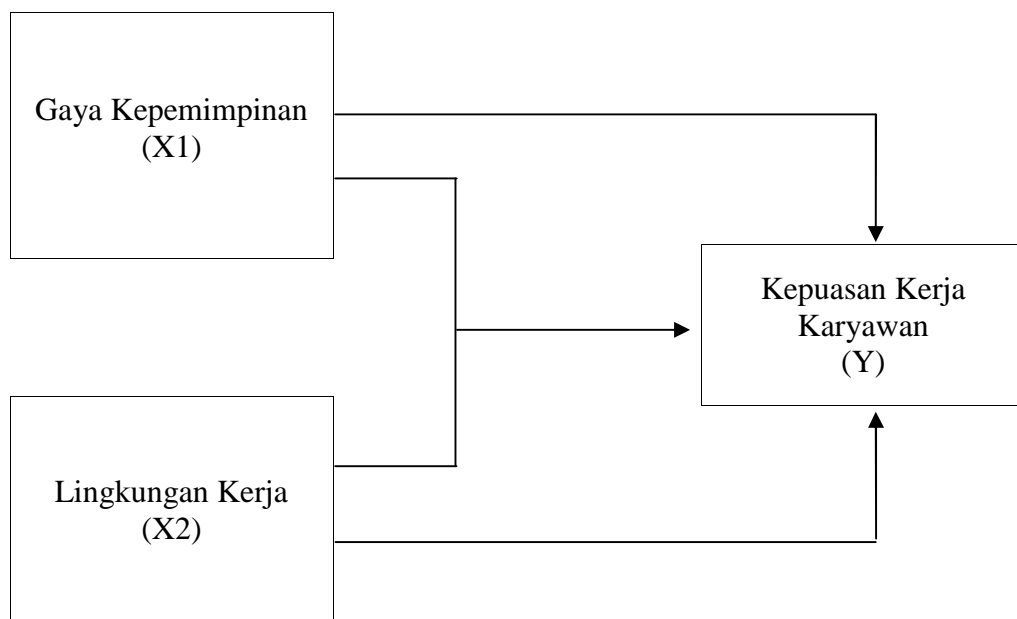
diantaranya yaitu tantangan kerja, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung. Dengan hubungan baik antar rekan kerja dan lingkungan yang kondusif, karyawan akan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan akan mendapatkan hasil yang maksimal. Sebaliknya, jika lingkungan kerja kurang kondusif, karyawan tidak akan nyaman dalam melakukan pekerjaannya sehingga mempengaruhi kepuasan kerja.

3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan pendapat Luthans (2006: 120) diketahui bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi melalui indikator gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja karyawan. Hal ini berarti apabila perusahaan melaksanakan indikator tersebut dengan sebaik mungkin dan terorganisir maka perusahaan mampu memberikan kepuasan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja karyawan semakin membaik dan memberikan dampak yang baik pada tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam pekerjaannya di dalam suatu organisasi, maka organisasi harus mempunyai dan menciptakan pemimpin-pemimpin yang baik yang sesuai dengan harapan karyawan dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif. Langkah yang harus diambil perusahaan yaitu dengan menganut gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai, serta

menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik dan layak bagi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga mengurangi tingkat *turn over* dan dapat meningkatkan tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, paradigma penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dan perlu dibuktikan kebenarannya dengan menggunakan data atau fakta yang ada dan terjadi di lapangan.

Berdasarkan kerangka pikir di atas, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan bagian gudang pakan ternak PT Japfa Comfeed Tanjung Bintang Lampung Selatan.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan bagian gudang pakan ternak PT Japfa Comfeed Tanjung Bintang Lampung Selatan.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan bagian gudang pakan ternak PT Japfa Comfeed Tanjung Bintang Lampung Selatan.