

II. LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Hartati (2007) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung” mengkombinasikan tiga teknik pengumpulan data, yaitu dengan menggunakan wawancara, kuesioner, dan penelitian kepustakaan. Analisis yang digunakan terdiri dari analisis regresi ganda dan analisis korelasi ganda. Penelitian ini mendapatkan hasil sebagai berikut:

- Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di 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 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.

Penelitian kedua yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rumada dan Utama (2009) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar”. Penelitian ini mengkombinasikan empat teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Penelitian ini mendapatkan hasil sebagai berikut:

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa F ditolak dan H_{hitung} (38,515) > F_{tabel} (2,84) maka H_0 diterima. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan berarti diterima.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa t signifikansi (0,012) < α (0,05), sehingga H_0 hitung (2,601) > t ditolak dan H_1 Hasil penelitian menunjukkan bahwa t signifikansi (0,033) < α (0,05), sehingga H_0 hitung (2,199) > t ditolak dan H_1 tabel (1,684) dan nilai diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Taman Harum Ubud. tabel (1,684) dan nilai diterima. Hal ini berarti bahwa kompensasi secara parsial

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Taman Harum Ubud.

- 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 sebagai berikut: kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Taman Harum Ubud.

2.2 Manajemen 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.

Hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan juga penting untuk dibina dalam suatu organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memahami segala latar belakang, sifat, peran, dan keinginan karyawan yang heterogen di dalam satu organisasi.

Dengan melihat 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.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Noe (2011):

Human resources management (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Hasibuan (2009):

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 disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009) 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 putusya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

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

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli:

Robbins (2007):

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Rivai (2009):

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sesuai dengan uraian pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan 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.

2.3.2 Peran dan Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2011), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011), 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 disimpulkan bahwa pemimpin berfungsi mengayomi bawahannya, memastikan bawahannya mendapatkan segala kebutuhannya dalam melakukan pekerjaannya sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.

Peranan kepemimpinan menurut Gibson dkk (2005) adalah :

1. Membantu kelompok untuk mencapai tujuannya
2. Memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan
3. Mewujudkan nilai-nilai kelompok pada pokoknya pemimpin adalah perwujudan dari nilai-nilai, motif, dan aspirasi dari semua anggota
4. Menjadi pilihan anggota kelompok untuk mewakili pandangan mereka jika berinteraksi dengan pemimpin kelompok lain
5. Menjadi penengah dalam konflik kelompok dan menjadi penggerak dalam tindakan kelompok dan memperlihatkan pembinaan kelompok sebagai suatu unit yang berfungsi.

2.3.3 Teori-Teori Kepemimpinan

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

1. Robbins (2007) 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)
 - 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.
3. Ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual (Yukl, 2006). Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.
 - a. Karismatik.

Karismatik menurut Yukl (2006) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan

yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

b. Stimulasi Intelektual.

Menurut Yukl (2006), stimulasi intelektual merupakan upaya pemimpin terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

c. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Selanjutnya, Yukl (2006) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan

Berikut adalah pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli:

Tjiptono (2003):

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Nawawi (2003):

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Tiga gaya kepemimpinan menurut House & Mitchell (2005):

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.

2. Suportif:

Gaya kepemimpinan suportif adalah gaya seorang pemimpin yang lebih berorientasi pada kebutuhan karyawannya. Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. 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 (2011) 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 kebaapaan, 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.

Selanjutnya kepemimpinan yang Maternalistis juga mirip dengan tipe Paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

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 tanda-tanda 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 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.

5. 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.

6. Kepemimpinan Populistic

Kepemimpinan populistis 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.

7. Kepemimpinan administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. 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.

2.4 Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja juga penting diperhatikan dalam perusahaan, karena 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.

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Berikut adalah pengertian lingkungan kerja menurut beberapa ahli:

Sedarmayati (2009) :

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.

Ahyari (2002):

Lingkungan kerja merupakan lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja.

Nitisemito dalam Intanghina (2008):

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 disimpulkan 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.

2.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

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

a. 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 :

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

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

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

1. Pelayanan karyawan

a. Pelayanan makanan

Pelayanan makanan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Fasilitas pelayanan 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

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan dalam mendukung kelancaran dalam bekerja apalagi jika pekerjaannya menuntut ketelitian. Jika penerangan dalam ruangan kurang baik, akan menimbulkan kesalahan yang pada akhirnya akan menghambat pekerjaan karyawan. Maka dari itu perlu diperhatikan penerangan yang baik dalam ruangan karyawan, dapat berupa lampu yang terang tetapi tidak menyilaukan mata ataupun sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca jendela.

b. Pertukaran udara

Oksigen dibutuhkan oleh semua makhluk hidup yang bernapas. Kurangnya pertukaran udara dapat menyebabkan kepengapan dan menimbulkan rasa cepat lelah bagi karyawan. Karenanya pertukaran udara sangat diperlukan di dalam ruangan yang penuh dengan karyawan. Untuk memberikan pertukaran udara yang baik maka keadaan ventilasi dan konstruksi gedung harus diperhatikan. Dapat diupayakan juga dengan pemberian kipas angin atau *air conditioner* (AC) karena baik buruknya pertukaran udara dapat berpengaruh terhadap kesehatan karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan merupakan polusi yang sulit untuk diatasi berupa bunyi-bunyi atau suara-suara yang tidak diinginkan untuk

didengar. Kebisingan dapat mengganggu ketenangan dan dapat merusak konsentrasi karyawan dalam bekerja. Maka dari itu perusahaan hendaknya memperhatikan lingkungan di sekitar tempat kerja dan meminimalisir masuknya suara-suara tidak penting ke dalam ruangan kerja.

d. Pewarnaan

Pewarnaan berhubungan dengan penataan warna dan penataan dekorasi dalam ruangan kerja. Penataan warna dapat mempengaruhi *mood* seseorang dalam bekerja. Pemilihan warna-warna yang ceria akan memicu rasa senang bagi karyawan. Pemilihan warna yang tepat akan berdampak pada hasil pekerjaan karyawan.

e. Keamanan

Keamanan pekerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam lingkungan kerja karyawan. Dengan terciptanya keamanan kerja dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan merasa aman dan tentram dalam melakukan pekerjaannya.

3. Hubungan karyawan dan pimpinan

Hubungan antara karyawan dan pimpinan maksudnya adalah terjalinnya hubungan komunikasi yang baik antara karyawan dengan pimpinan, juga antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Bila komunikasi dapat tercipta antara karyawan dan pimpinan, juga antara karyawan satu dengan yang lain, maka karyawan maupun pimpinan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

2.5 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.

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Berikut pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli:

Robbins (2007):

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.

Anoraga (2009):

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.

Handoko (2001):

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.

Luthans (2006):

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. 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.

2. 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.

3. Rekan kerja:

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.

4. 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.

5. Kepenyelaaan (supervisi):

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen.

Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi.

Sumber daya sebagai pelaku segala aktivitas di dalam sebuah organisasi.

Organisasi akan berjalan secara efektif jika pemimpinnya dapat berperan secara aktif dan dapat menggerakkan bawahannya dengan baik. Menurut Stoner (2005), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin ketika mereka berhubungan dengan bawahannya.

Tiga gaya kepemimpinan menurut House & Mitchell (2005):

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 karyawannya.

Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

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.

Sedarmayanti (2001), 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 kinerja karyawan dapat meningkat.

Lingkungan kerja berperan penting dengan kinerja karyawan dan menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan lingkungan kerja yang nyaman dan 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 hasil yang kurang memuaskan. Jadi sudah dipastikan jika dalam suatu organisasi terhadap lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan tercipta suatu semangat kerja yang tinggi dari masing-masing individu atau kelompok.

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

1. Pelayanan karyawan
 - a. Pelayanan makanan
 - b. Pelayanan kesehatan
 - c. Penyediaan kamar mandi dan kamar kecil
2. Kondisi kerja , meliputi :
 - a. Penerangan
 - b. Pertukaran udara
 - c. Kebisingan
 - d. Pewarnaan
 - e. Keamanan
3. Hubungan karyawan dengan pimpinan

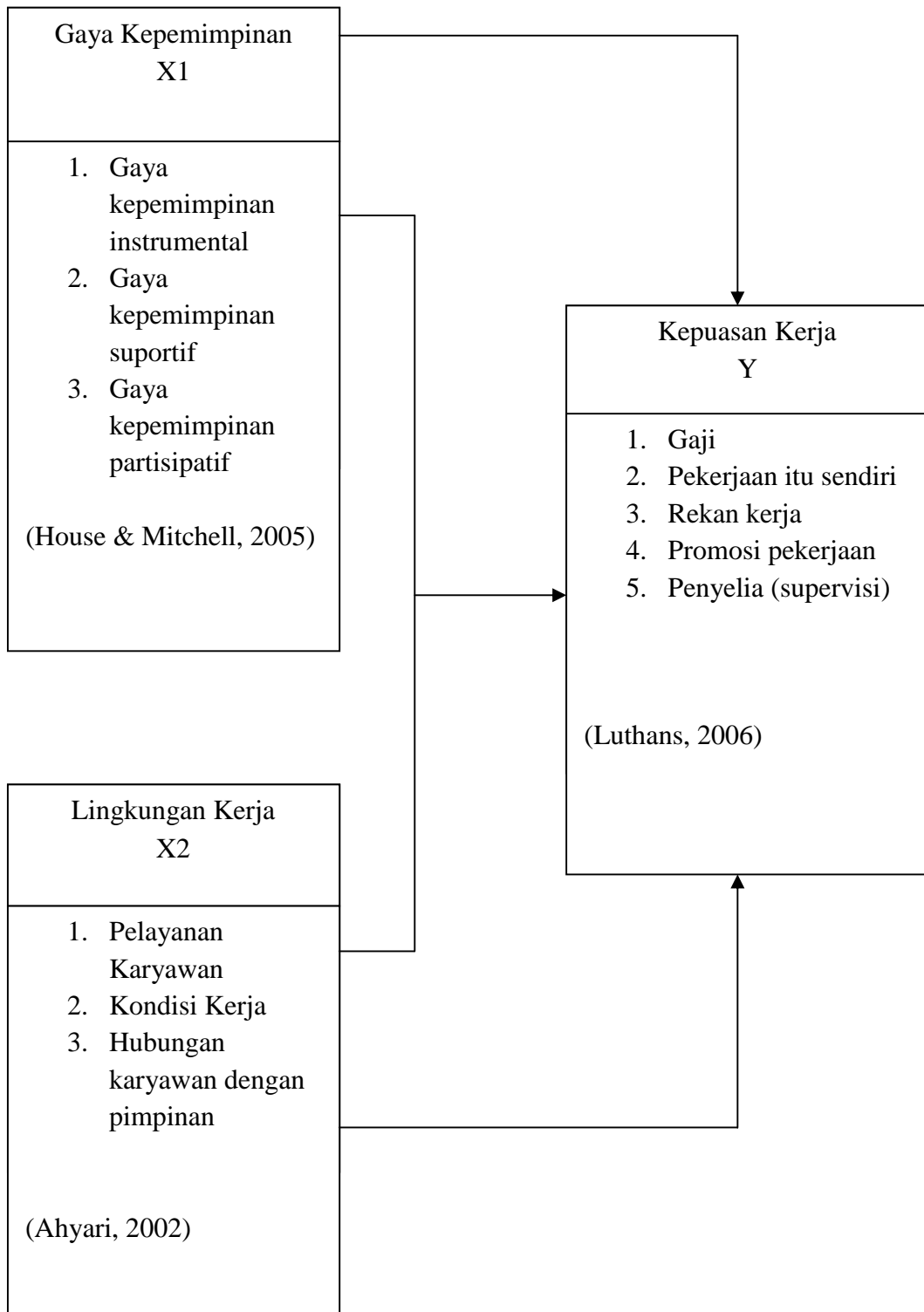
Lingkungan kerja sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan. Lingkungan kerja yang segar, nyaman, dan memenuhi standar kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para karyawan, sikap saling menghargai dalam perbedaan pendapat, dan lain

sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran karyawan yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus-menerus.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, maka organisasi harus mampu menciptakan pemimpin-pemimpin yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Langkah yang harus diambil perusahaan yaitu dengan menganut gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang layak bagi karyawan.

Menurut Anoraga (2009), 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. Menurut Luthans (2006), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : Gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan penyelia (supervisi).

Adapun kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Sesuai dengan uraian latar belakang, permasalahan, dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan hipotesis bahwa:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank X (PERSERO) Tbk Area Bandar Lampung
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank X (PERSERO) Tbk Area Bandar Lampung
3. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank X (PERSERO) Tbk Area Bandar Lampung