

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepuasan Kerja

1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu permasalahan yang cukup menarik karena memiliki manfaat yang besar bagi kepentingan individu, perusahaan, dan masyarakat. Bagi individu, kepuasan kerja akan memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup para karyawan. Bagi perusahaan akan meningkatkan loyalitas bekerja terhadap perusahaan juga sikap dan tingkah laku karyawan yang menunjukkan kemajuan dalam bekerja sehingga tercipta hasil yang sebenarnya. Bagi masyarakat akan menciptakan kepuasan pelayanan yang maksimal dari suatu perusahaan yang nantinya akan meningkatkan nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi dari kepuasan kerja seperti Hosel Nogi yang mengemukakan kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi¹.

Senada dengan Ricky dan Ronald yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan kegembiraan yang didapatkan orang karena melakukan pekerjaan².

¹ Husel Nogi S, *Manajemen Publik* (Jakarta: GRASINDO, 2005), h. 164

² Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis* edisi kedelapan (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 269

Selain itu juga sependapat dengan Kaswan yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaannya³.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan seseorang yang didapatkan dari pekerjaannya.

Menurut Veithzal dan Ella, kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja⁴.

Sejalan dengan Luthans yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaan⁵.

Selain itu Pandji menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya⁶.

Sedangkan menurut Sondang, kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya⁷.

³ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h.28

⁴ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Cetakan ke empat* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 856

⁵ Luthans, *Organization Behaviour. Twelfth Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h. 343

⁶ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h.81

⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke lima belas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 295

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian seseorang atas perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Lepine dan Wesson “*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”⁸. Jika diterjemahkan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang karyawan tentang pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Sama halnya dengan Robbins yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya⁹.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson mengatakan, “Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi”¹⁰.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seseorang yang positif atau senang yang didapatkan dari penilaian atas pengalaman pekerjaannya.

⁸ Colquitt, Lepine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), h. 105

⁹ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta. PT. Indeks, 2008), h.99

¹⁰ Ivancevich, J, M., Konopaske. R. & Matteson, M. T, *Perilaku dan manajemen organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 90

Kesimpulan secara keseluruhan dari pendapat ahli di atas bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang yang positif atau senang yang didapatkan dari hasil penilaian mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaannya.

1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans ada 5 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- 1) *The work it self, the extent to which the job provides the individual with interisting task, opportunities for learning, and the chance to accept resposibility.*
- 2) *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed aquitable vis-a-vis that of other in organization.*
- 3) *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.*
- 4) *Supervision, the abilities of the supervisor to provide tchnical assistance and behavioral support.*
- 5) *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially suportive¹¹.*

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja pada penelitian ditetapkan 6 unsur yaitu : *The work itself* (Jenis Pekerjaan); *Pay* (Gaji); *Promotion opportunities* (Kesempatan promosi); *Supervision* (Pengawasan); *Co-worker* (Rekan kerja).

2. Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin

¹¹ Luthans. *Organization Behaviour*. Opcit, h. 141

harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan.

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin. Pemimpin sebagai subjek, dan yang di pimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi. Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin di sebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah di delegasikan kepada orang-orang yang di pimpinnya¹².

Menurut Moeljono, pemimpin adalah manusianya sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin¹³.

Sedangkan dari segi bahasa kepemimpinan diartikan sebagai perihal pemimpin atau cara memimpin¹⁴.

Dan dilihat dari segi istilah menurut Malahayati, kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama¹⁵.

¹² Hikmat. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 249.

¹³ Djokosantoso Moeljono, *Beyond leadership* (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2003), 27.

¹⁴ KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), <http://kbbi.web.id/pimpin>. Diakses 12 April 2017

¹⁵ Malahayati. S.Psi, *I'm The Boss* (Yogyakarta: JB Publisher, 2010), h. 24

Thoha mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok¹⁶.

Piere Casse mengemukakan “*Management or leadership style is the manner in which managers exercise their authority in the workplace and ensure that their objectives are achieved*”. Gaya manajemen atau kepemimpinan adalah cara manajer menjalankan wewenang mereka di tempat kerja dan memastikan bahwa tujuan mereka tercapai¹⁷. Sedangkan menurut Nurkholis “Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya”¹⁸.

Senada dengan Riva’I dan Mulyadi yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya¹⁹.

Jadi, berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan wewenangnya untuk memastikan tujuan mereka tercapai.

Kesimpulan secara keseluruhan dari semua pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan orang lain atau bawahannya sehingga dapat mencapai tujuan tertentu.

¹⁶ Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 9, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), h. 9.

¹⁷ Piere Casse, (2011), *Chartered Management Institute CMI (2015) ‘Understanding management and leadership styles Checklist 256’* < https://www.managers.org.uk/~media/ET/checklist/CHK-256-Understanding_Management_and_Leadership_Styles.pdf; [07 Mei 2017]

¹⁸ Drs. Nurkholis, M.M, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: GRASINDO, 2003), h. 166

¹⁹ Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan organisasi* (Jakarta : Rajawali Pers, 2008), h. 42

2.2 Definisi Gaya Kepemimpinan Situasional

Di bawah ini terdapat beberapa definisi gaya kepemimpinan situasional menurut beberapa ahli.

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut, yaitu jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan emosional dan tingkat kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu²⁰.

Senada dengan pendapat Hassel yang menjelaskan bahwa model kepemimpinan situasional berdasarkan hubungan antara perilaku, tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan²¹.

Dari pernyataan di atas dinyatakan bahwa dalam kepemimpinan situasional itu didasarkan pada perilaku tugas atau arahan dan petunjuk juga perilaku hubungan yang berupa dukungan dari pemimpin kepada bawahannya.

Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional adalah “teori kemungkinan yang berfokus pada kesiapan pengikutnya²²”.

Model kepemimpinan situasional terdiri dari dua bagian yaitu gaya kepemimpinan dan tingkat perkembangan pengikutnya²³

Menurut Djoko Purwanto, gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang telah dipilih dalam suatu situasi dan kondisi tertentu

²⁰ Hersey Paul dan Blanchard Kenneth, *Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), h. 173.

²¹ Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta : Grasindo, 2005), h. 239

²² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi 12*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008), h. 64

²³ K. H. Tomotius, *Kepemimpinan dan Kepengikutan*, (Yogyakarta : ANDI, 2016), h. 191

barangkali tepat diterapkan pada saat itu, tetapi jika situasi dan kondisi yang telah berubah, gaya kepemimpinan juga dapat berubah²⁴.

Sependapat dengan Malahayati yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan digunakan untuk situasi-situasi yang berbeda²⁵.

Gaya kepemimpinan situasional, yakni suatu sikap yang lebih melihat situasi: kapan harus bersifat memaksa, kapan harus moderat dan pada situasi apa pula pemimpin harus memberikan keluasaan pada bawahan²⁶.

Pendapat lain dari Ngalim Purwanto yang menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu²⁷.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional adalah penerapan tipe kepemimpinan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu, tergantung dari tingkat kesiapan dan kematangan para pengikutnya.

²⁴ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta : Erlangga, 2006), h. 26

²⁵ Malahayati. S.Psi, *I'm The Boss* (Yogyakarta: JB Publisher, 2010), h. 25

²⁶ Moh. Ayub, *Manajemen Masjid*, (Jakarta : Gema Insani, 2007), h. 53

²⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 38-39

2.3 Model *Path-goal*

Pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja, dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena fokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan²⁸.

Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha, kinerja, imbalan.

Model kepemimpinan *path goal* menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Menurut Amirulah dan Budiyo, gaya kepemimpinan ada empat, yaitu²⁹:

a. **Kepemimpinan Direktif.**

Pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan

²⁸ Ivancevich, J. M., Konpaske. R. & Matteson, M. T, *Perilaku dan manajemen organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 205

²⁹ Amirullah dan Haris Budiono, *Pengantar Manajemen Cetakan Kedua* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h. 93

mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan

b. Kepemimpinan Supportif.

Pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka.

c. Kepemimpinan Partisipatif.

Pimpinan yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Perilaku pemimpin yang muncul termasuk menanyakan opini dan saran dari bawahan dan mendorong partisipasi dalam membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open manajemen) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan, dan demikian pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dan menjalin hubungan dengan baik dan saling salin percaya.

d. Kepemimpinan Orientasi.

Prestasi Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan

2.4 Model Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blancad adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Ada empat gaya kepemimpinan yang lazim disebut sebagai kepemimpinan situasional berdasarkan interaksi antara *direction* dan *support* yang dideskripsikan sebagai berikut:³⁰



Gambar II.1
Empat Dasar Gaya Kepemimpinan

³⁰ *Ibid*, Djokosantoso Moeljono, (2003), h. 32

Dengan memperhatikan perilaku dalam tugas dan hubungan terdapat empat kombinasi tugas sebagai berikut:

1. *Telling* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan dengan ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
2. *Selling* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menjelaskan keputusan yang akan dilakukan, masih banyak pengarahan, terjadi pula komunikasi timbal balik.
3. *Participating* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi hubungan dan rendah tugas, gagasan timbul dari dua pihak, keputusan dibuat bersama.
4. *Delegating* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: rendah tugas dan rendah hubungan, seringkali pendelegasian tugas oleh pemimpin kepada bawahan³¹.

Demikianlah gaya kepemimpinan situasional berasumsi bila seorang bawahan tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik; bila para bawahan tidak mampu namun bersedia, pemimpin harus menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para bawahan serta orientasi hubungan yang juga tinggi untuk membuat para bawahan menuruti keinginan pemimpin, apabila para bawahan mampu namun tidak bersedia, pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif; sementara bila bawahan mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Jadi indikator gaya kepemimpinan situasional ada 4, yaitu *selling*, *telling*, *participating*, dan *delegating*.

³¹ *Ibid*, h. 239-240

3. Lingkungan Kerja

3.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Karena lingkungan kerja tidak dapat dipungkiri pasti memberikan dampak terhadap fisik maupun psikologis karyawan. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan gairah kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Berikut ini definisi lingkungan kerja dari beberapa ahli:

Menurut Nilam “Lingkungan kerja merupakan lingkungan sosial yang paling penting. Disana mereka dapat mengalami diterima atau ditolak oleh orang lain”³².

Senada dengan Sumartono yang mengatakan “Lingkungan kerja adalah situasi yang mau tidak mau harus dijalani, dan ini terkadang tidak selamanya berjalan mulus sesuai dengan apa yang kita inginkan”³³.

Jadi, berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah situasi di sekitar tempat kerja yang mau tidak mau harus dijalani.

Sedarmayati mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok³⁴.

³² Dra. MM Nilam Widyarini, M.Si. *Psikianologi populer: membangun hubungan antar manusia* (Jakarta PT Elex Media Koputindo, 2009), h. 69

³³ Sumartono Mulyodiharjo. *The Power of Communication*. (Jakarta: Elex Media Koputindo, 2010), h. 22

³⁴ Sedarmayanti, *SDM dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 21

Pendapat lain dari Husein yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen organisasi yang mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan sosial budaya dan lingkungan fisik³⁵.

Kesimpulan secara keseluruhan dari pendapat ahli diatas, lingkungan kerja adalah keseluruhan elemen yang berada di lingkungan sekitar seseorang bekerja baik fisik mau pun non fisik yang mempunyai pengaruh yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan akan merasa aman dan nyaman. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak akan merasa aman dan nyaman saat bekerja.

3.2 Definisi Lingkungan Kerja Fisik

Sutalaksana mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah sebuah keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung³⁶. Senada dengan hal tersebut, Chaisunah mengatakan bahwa lingkungan Kerja Fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung³⁷.

Sependapat dengan Sedarmayanti menjelaskan yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar

³⁵ Husein Umar. *Metode Riset Bisnis*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2003), h. 275s

³⁶ Sutalaksana, I.Z.; Anggawisastra, R.; dan Tjakraatmadja, J.H. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja*. Bandung: Penerbit ITB. p.91

³⁷ Chaisunah, "Pengaruh Kompensasi dan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat), 2012, Vol.1, No.3, *eJournal Administrasi Negara*, p.11

tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung³⁸.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- 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.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sumartono dan Sugito menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain³⁹.

Senada dengan Handoko yang mengungkapkan bahwa “Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan yang terdapat ditempat kerja meliputi temperatur, kelembapan udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran-getaran mekanis, warna, dll yang dalam hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja manusia tersebut.”⁴⁰

³⁸ Sedarmayanti, 2009. Pengembangan Kepribadian Pegawai. Bandung: Mandar Maju. h. 22

³⁹ Sugito, Sumartono. 2004. Manajemen Operasional. Malang: Banyumedia. h. 146

⁴⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Gajah Mada Press, p.84

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan fisik yang ada disekitar perusahaan meliputi temperatur, kelembapan udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran-getaran mekanis, warna, dll yang dapat mempengaruhi kerja karyawan.

Di sisi lain, Sihombing menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan⁴¹.

Sedangkan Munandar menjelaskan lingkungan kerja fisik mencakup setiap hal dari fasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja⁴².

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala kondisi berbentuk fisik yang terdapat disekitar perusahaan yang akan mempengaruhi hasil kerja karyawan.

Sedangkan menurut Gie lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik dan merupakan suatu suasana fisik yang ada di suatu tempat kerja⁴³.

Senada dengan Sarwono yang berpendapat bahwa "Lingkungan kerja fisik merupakan tempat pegawai melakukan aktivitasnya⁴⁴.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik yang ada disekitar tempat kerja.

⁴¹ Sihombing, S, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2004), h. 175

⁴² A. Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI Press, 2010), p. 134

⁴³ Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), h. 210

⁴⁴ Sarwono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2005, p.137

Kesimpulan secara keseluruhan dari berbagai pendapat yang dikemukakan para ahli di atas, lingkungan kerja fisik adalah seluruh kondisi fisik yang ada disekitar tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pekerjaan karyawan.

3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik

Berikut ini beberapa faktor menurut Sedarmayanti yang dapat memengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan, di antaranya:

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Temperatur di tempat kerja
- 3) Kelembapan di tempat kerja
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja
- 6) Getaran mekanis di tempat kerja
- 7) Bau-bauan di tempat kerja
- 8) Tata warna di tempat kerja
- 9) Dekorasi di tempat kerja
- 10) Musik di tempat kerja
- 11) Keamanan di Tempat Kerja⁴⁵

Barnawi dan Arifin, menerangkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik, yaitu meliputi:

- 1) Pencahayaan
- 2) Pewarnaan,
- 3) Udara,
- 4) Kebersihan,
- 5) Kebisingan, dan
- 6) Keamanan⁴⁶.

⁴⁵ Sedarmayanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan* (Bandung: PTRefika Aditama, 2011), h. 27

⁴⁶ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2014), h. 54

Hal tersebut senada dengan Alex S. Nitisemo yang mengemukakan bahwa lingkungan fisik meliputi :

1. Penerangan
2. Tata ruang kantor
3. Pengaturan udara/ Sirkulasi udara
4. Dekorasi
5. Kebisingan
6. Tata Warna
7. Keamanan.⁴⁷

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Di bawah ini disebutkan beberapa penelitian yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang peneliti gunakan sebagai bahan referensi. Beberapa penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pegi Plangiten yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. POS Indonesia (Persero) Manado”. Jurnal EMBA 2155 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 2155-2166. ISSN 2303-1174

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado termasuk baik karena berada diantara nilai 3,51 – 5,00 atau rata-rata setuju dan sangat setuju terhadap indikator yang diukur dari kuesioner berdasarkan skala linkert yang digunakan. (2) semua butir yang dianalisis sudah valid, karena nilai *corrected item-total corrected*-nya sudah lebih besar dari rTabel sebesar 0,361. (3) semua nilai VIF < 10 ini

⁴⁷ Alex S. Nitisemo, *Manajemen Personalia*, Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008, p.184

berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi. (4) data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. (5) Nilai R squared atau determinan R sebesar 0,855 atau 85,5 % artinya 14,5 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. (7) Hasil perhitungan uji F diperoleh F hitung sebesar 191,133 dan apabila dikonsultasikan dengan F tabel sebesar 3,14. Jadi F hitung lebih besar dari F tabel. Maka hipotesa penulis bahwa diduga variabel Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dapat diterima kebenarannya. (8) Hasil perhitungan diperoleh t hitung untuk variabel Gaya kepemimpinan (X1) sebesar 6,872 dan kalau dikonsultasikan dengan t tabel sebesar 1,668 didapat $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa dugaan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dapat dibuktikan sedangkan untuk variabel Lingkungan kerja (X2) nilai t hitungnya sebesar 7,795 dimana kalau dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,668, hal ini berarti bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, yang menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja secara bersama-sama

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. Pengaruh yang diberikan oleh variabel tersebut digambarkan dengan F hitung lebih besar dari F Tabel sehingga dinyatakan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

2. Syarifatul Fajriyah dan RJ Iwan Prasetya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat)” Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis RJ Iwan Prasetya Volume 1, Nomor 3, November 2015

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Hasil pengujian ini dapat dilihat dari nilai Adjusted R Square pada tabel *Model Summary* dapat ditarik kesimpulan bahwa 63,2% variabel produktivitas dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja; sedangkan sisanya sebesar 36,8% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. (2) angka *Sig* pada tabel ANOVA adalah 0,000. Nilai ini lebih kecil dari tingkat yang ditetapkan sebesar 0,05. Dari hal tersebut, berdasarkan kriteria pengujian, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. (3) Nilai variabel Gaya Kepemimpinan (*sig.* 0,017) lebih kecil dari nilai kriteria, yaitu 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Nilai variable Lingkungan Kerja (sig. 0,000) lebih kecil dari nilai kriteria, yaitu 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat.

3. Djoko Setyo Widodo yang berjudul “*Influence of Leadership And Work Environment To Job Satisfaction And Impact To Employee Performance (Study On Industrial Manufacture In West Java)*” *Journal of Economics and Sustainable Development ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 Vol.5, No.26, 2014 (online)*

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Job satisfaction is influenced by the leadership significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.063. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.044.* (2) *Job satisfaction is influenced by working environment significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.016. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.040.* (3) *Performance influenced by the leadership significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.035. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.005.* (4) *Performance influenced*

by the work environment significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.020. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.016. (5) Performance influenced by the job satisfaction significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.793. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.003. (6) Leadership and working environment directly positive influence and significantly to the job satisfaction. Leadership, working environment and job satisfaction directly positive influence and significantly to the performance. These are accordance with condition of Coca Cola company which is operated since 2006. In this condition employees are more need leadership who can lead employee to face the real condition and bring employee from different situation and condition based on environment in each country.

4. Fisla Wirda dan Tuti Azra dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. Polibisnis, Volume 4 No. 1 April 2012. ISSN 1858-3717

Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan pada Politeknik Negeri Padang. Semakin bagus gaya kepemimpinan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Besarnya pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional yang secara langsung mempengaruhi

kepuasan kerja adalah $(0,461)^2 = 26,92\%$ Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X_2) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. Semakin tinggi tingkat Motivasi Kerja Karyawan, maka Kepuasan Kerja akan semakin meningkat. Besarnya pengaruh Variabel motivasi kerja yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah $(0,352)^2 = 15.69\%$. Artinya setiap kenaikan 1% motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 15.69 %. Hasil penelitian ini mendukung teori Lancaster, 1998 yang menyatakan: Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum faktor yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

C. Kerangka Teoritik

Kepuasan kerja karyawan dianggap penting karena dapat mempengaruhi jalannya suatu perusahaan secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan akan berbeda-beda karena kepuasan menunjukkan perasaan senang dalam menjalankan pekerjaan.

Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan.

Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat.

Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Oleh karena itulah kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan dengan baik agar kepuasan kerja karyawan terus meningkat.

Salah satu kekuatan yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi dan keinginan bawahan akan mendorong kepuasan dan motivasi kerja karyawan⁴⁸.

Menurut para peneliti di University of Michigan dengan tegas menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi karyawan dalam perilaku mereka. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi produksi cenderung berhubungan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan pekerjaan yang lebih buruk⁴⁹.

⁴⁸ Listiyawati, dkk. "GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA GURU DI TAMAN KANAK-KANAK UPTD KECAMATAN BANDA SAKTI KOTA LHOKSEUMAWE". *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 4, No. 3 Agustus 2016

⁴⁹ Stephen P. Robbin, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi edisi 12* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 55

Dengan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan otomatis kepuasan kerja akan tercipta⁵⁰.

Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi sehingga karyawan akan lebih semangat dalam pekerjaannya dan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Sehingga kepuasan kerja karyawan tersebut dapat meningkat dan sesuai dengan kompetensi yang ada dalam diri masing-masing karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen penting bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mencapai kepuasan kerja maksimal, perusahaan dapat melakukannya dengan cara mengkondisikan lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Wibowo menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di lingkungan pekerjaan yang dirasakan⁵¹.

Menurut para ahli psikologi, seperti Greenberg, Dariyo, dan Zamralita, ada beberapa langkah yang dapat ditempuh bagi pihak lembaga perusahaan guna

⁵⁰ Kristianto, Abdi, A. Nugroho, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Kapasari di Surabaya. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 1(1), 134- 149, 2013, h. 2

⁵¹ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 131

mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja bagi seluruh karyawan, antara lain sebagai berikut⁵²:

1. Kebijakan Manajemen
2. Kondisi Lingkungan Kerja
3. Sistem penggajian dan bonus
4. Sistem pengembangan karier.
5. Peningkatan Komunikasi efektif dan efisien antara Atasan-Bawahan.

Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak⁵³.

Berdasarkan uraian di atas, maka sementara diduga bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

⁵² Agoes Dariyo. *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda* (Jakarta:Grasindo. 2008), h. 86-88

⁵³ Danang Satrio. *ANALISIS DETERMINAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA PERAWAT*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 15. Nomor 02. Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan, September 2014.

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoretis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja fisik maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan semakin kondusif lingkungan kerja fisik maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

