

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Hasibuan (2018:6) 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. Menurut Gary Dessler (2019:2) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Mondy dan Martocchio (2019:2) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada didalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Menurut Hani Handoko (2018:6) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, dan

pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa menejemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan bersama.

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

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah:

### **a. Tujuan Sosial**

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### **b. Tujuan Organisasional**

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.

- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### a. Fungsi Manajerial

##### 1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

##### 3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan.

Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

#### b. Fungsi Operasional

##### 1) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

##### 2) Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

##### 3) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan

#### 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 5) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

#### 7) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

#### 4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## 5. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

- a. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan
- b. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
- c. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
- d. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan.
- e. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

### 2.1.2 Motivasi

#### 1. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2018:50) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Griffin (2018:60) motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi, bersama-sama kemampuan dan faktor-faktor lingkungan, sangat mempengaruhi kerja individu. Menurut Moon (2018:50) mengemukakan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana factor-faktor motivasi tersebut diukur melalui factor

intristik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan factor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

## 2. Dimensi Motivasi

Menurut David Mc Clelland (2017:162) didalam dimensi motivasi dibedakan menjadi 3 dimensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Dimensi kebutuhan akan prestasi (*Need Achievement*) yang terdiri dari empat indikator yaitu:
  - 1) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
  - 2) Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan
  - 3) Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
  - 4) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
- b. Dimensi kebutuhan akan afiliasi (*Need Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - 1) Kebutuhan untuk diterima
  - 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
  - 3) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama
- c. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - 1) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh

- 2) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
- 3) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

### **3. Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Hasibuan (2015:146) antara lain:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- d. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- e. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **4. Prinsip Motivasi**

Menurut Hamali (2018:140) didalam prinsip motivasi dibedakan menjadi 5 prinsip, yaitu sebagai berikut:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha mencapai tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberikan Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2016:116) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

### a. Faktor Intern

Faktor intern dapat yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

#### 1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini.

#### 2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

#### 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

#### 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal: Adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

### 5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dapat dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

#### b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor ekstern itu adalah :

##### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

##### 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

##### 3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

#### 4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

#### 5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

#### 6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan

### **6. Teknik Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2018:145) mengemukakan bahwa teknik-teknik memotivasi kerja karyawan sebagai berikut :

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan:

A: *ATTENTION* (Perhatian)

I: *INTEREST* (Minat)

D: *DESIRE* (Hasrat)

D: *DECISION* (Keputusan)

A: *ACTION* (Aksi)

S: *SATISFACTION* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan. Pemimpin harus memberikan timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kinerja karyawan oleh sebab itu lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Nitisemito, mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dilaksanakannya. Menurut Sedarmayanti (2018:17), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Berdasarkan menurut para ahli di atas disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi perseorangan maupun kelompok dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

#### **2. Dimensi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2016:97) menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui beberapa hal yaitu sebagai berikut:

## 1. Lingkungan Kerja Fisik

### 1) Penerangan

Sebagai penerangan dalam sebuah ruangan, kita dapat merasakan kenyamanan baik dalam aktivitas *indoor* maupun *outdoor*.

### 2) Suhu Udara

Tinggi dan rendahnya derajat yang dihasilkan dari panas maupun dingin didalam maupun diluar ruangan.

### 3) Suara Bising

Suara yang dapat mengganggu pendengaran dapat mengurangi kekuatan pendengaran orang yang terpapar.

### 4) Penggunaan Warna

Tindakan yang mengubah warna pemakaian untuk sebuah ruangan.

### 5) Keamanan Kerja

Keamanan Ruangan merupakan rasa aman atau keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Secara material maupun moral.

### 6) Ruang Gerak yang diperlukan

Ruang gerak yang diperlukan megacu kepada kondisi lingkungan atau kondisi ruang kerja yang luas agar karyawan dapat bergerak leluasa selama bekerja.

## 2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

### 1. Hubungan Kerja antara pimpinan dan bawahan

Terciptanya komunikasi yang baik, sikap menghormati dan patuh pada hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai

### 2. Hubungan Kerja antar rekan kerja

Terciptanya hubungan antara rekan kerja yang baik, maka kerja sama dalam tim dapat berjalan dengan baik.

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Faida (2019:108), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Hubungan sosial

Hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan pimpinan terjalin dengan baik, maka dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan organisasi bisa dicapai.

### b. Kelembaban

Udara yang panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran (karena sistem penguapan). Sehingga mempengaruhi semakin cepatnya denyut jantung, karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

c. Bau

Pemakaian AC yang tepat dapat menghilangkan bau yang mengganggu disekitar.

d. Siklus udara

Udara normal mengndung 21% oksigen, 0,03% karbondioksida, dan 0,9% gas campuran. Siklus udara yang tidak baik apabila terdapat gejala sesak nafas pada tubuh orang normal. Maka siklus udara yang baik adalah ventilasi cukup dan tanaman yang cukup.

e. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Kebersihan

Setiap perusahaan seharusnya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan, dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang bagi karyawan. Dan rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan bergairah.

g. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga manusia (satpam) dan elektronik (cctv).

h. Getaran mekanis

Getaran dipengaruhi oleh intensitas, frekuensi, dan lamanya getaran. Getaran yang tidak baik ditandai dengan adanya gejala konsentrasi menurun, kelelahan, dan gangguan mata, syaraf dan otot.

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

Menurut Siagian (2014:103) bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja.

#### **5. Jenis – Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2020:55) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan terbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan lingkungan perantara atau lingkungan yang mempengaruhi kondisi manusia seperti temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

#### b. Lingkungan Kerja Non Fisik

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

### 2.1.4 Gaya Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyana (2018:225) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan. Menurut Drath dan Palus (2015:3) gaya

kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara sama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Menurut Katz dan Kahn (2015:30) gaya kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain.

## **2. Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Menurut *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Koontz (2018:248) di dalam dimensi gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4 dimensi, sebagai berikut :

### **a. Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*)**

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawannya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal di antara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat didalam organisasi. Pemimpin akan selalu memberi dorongan kepada seluruh karyawan yang mengalami kesulitan, dan akan selalu

memberi bantuan kepada karyawan yang mengalami kesulitan bekerja.

b. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)

Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan-aturan organisasi. Seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan selalu disertai dengan manual kerja, sehingga akan mengurangi risiko, kegagalan dan kualitas yang rendah. Manual kerja tersebut sangat penting, karena setiap terjadi pergantian karyawan, maka karyawan pengganti cukup mempelajari manual yang ada dengan bimbingan sedikit dari para senior, sehingga tidak lagi membutuhkan waktu yang lama dalam proses pencapaian hasil.

c. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (*achievement oriented leadership*)

Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang sifat ingin tahu bawahan sehingga mereka benar-benar tertantang untuk menundukkan tantangan kerja yang disuguhkan oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin meminta bawahan untuk mampu mencapai level performance yang tertinggi. Standar atau kriteria yang tinggi yang diwujudkan dalam kualitas produk dan kuantitas hasil (target) akan memaksa bawahan mencapai target kuantitas dan target kualitas yang sudah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

d. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin yang menerima saran-saran dan masukan bawahan dan menggunakan informasi, masukan, saran, dan pendapat dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi. Pemimpin merasa ada yang kurang saat membuat keputusan manakala belum meminta masukan dan pendapat dari bawahan. Bahkan pemimpin tidak akan memutuskan sesuatu sebelum menerima masukan dari pihak yang akan melaksanakan keputusannya, yaitu bawahan.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2017:47) secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah)

agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan

pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi

pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa factor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepribadian
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, perilaku dan harapan bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

#### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

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

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam

mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Menurut Badeni (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Menurut Mangkunegara (2013:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain: umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:202) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya seperti emosional, sikap positif atau negatif.

## 2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2017:324) mengajukan empat dimensi pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

### a. Tantangan Pekerjaan

Karyawan cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang kurang menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Dibawah kondisi menantang-menantang. Sebagian besar pekerjaan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### b. Reward yang memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerjaan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul.

Tidak semua pekerjaan mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerjaan yang mencari kewenangan, promosi perkembangan pribadi, dan status sosial.

c. Kondisi kerja yang memadai

Perhatikan pekerjaan pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerjaan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Karyawan cenderung bekerja dilokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan yang mencukupi.

d. Kolega yang mendukung

Pekerjaan selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerjaan dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019:77) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja

b. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

e. Pengawasan sekaligus atasannya

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan Turn Over.

f. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mesyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### 4. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:120) terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu sebagai berikut

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person, dan *equity-in-equity*.

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertamakali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap pada pandangan kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan.

f. Teori Penghargaan (*Expectancy Theory*)

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus bahwa keputusan pegawai dapat memungkinkan mencapai suatu hasil dan menentukan hasil lainnya.

## 5. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan pasti akan merasakan dampak kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang meningkat terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan, sedangkan ketidakpuasan merupakan seseorang yang dapat menimbulkan perilaku yang agresif. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja tidak dapat disamakan kepada seluruh karyawan, karena kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda. Menurut Badriyah (2015:239) ada tiga dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja antara lain sebagai berikut:

### a. Produktivitas atau kinerja (Unjuk kerja)

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja yang diterima karyawan sesuai dengan harapan atau dianggap adil maka karyawan merasa senang akan kepuasan kerjanya dan begitu juga sebaliknya.

### b. Ketidakhadiran dan *Turn Over*

Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja perusahaan melakukan upaya yang cukup besar dengan menaikkan gaji, memberikan pujian, kesempatan promosi bagi karyawan tentu akan memberikan kepuasan kerja.

### c. Kesehatan kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan merupakan tanda dari kesehatan.

Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif.

## 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis, sebagai berikut:

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

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variable yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Etika Kerja : a. Bertanggung jawab b. Kerja yang positif c. Disiplin kerja d. Tekun e. Pendidikan  Budaya Organisasi : a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhatian c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan	Metode Kuantitatif  Alat Analisa : Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikanterhad ap kinerja karyawan..

	<p><i>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah</i> E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259 Vol. 5 No.1 Tahun : 2022</p>	<p>g. Kemantapan</p> <p>Beban Kerja :</p> <p>a. Target yang harus dicapai b. Kondisi pekerjaan c. Standar pekerjaan</p> <p>Kinerja :</p> <p>a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Dapat tidaknya diandalkan d. Sikap e. Efektifitas f. Tanggung jawab g. Disiplin h. Inisiatif</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji c. Promosi d. Supervise e. Rekan kerja f. Kondisi kerja</p>		
2.	<p>Rusdiana Simamora, Robin Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STMIK TIME Medan <i>Jurnal Ilmiah Smart</i> P-ISSN : 2549-5836 Vol. 3 No. 2 Tahun : 2019</p>	<p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas kerja</p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhaian ke hal yang rinci c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemantapan</p> <p>Motivasi kerja :</p> <p>a. Kebutuhan akan prestasi b. Kebutuhan akan afiliasi</p>	<p>Metode : Kuantitatif Alat analisa : Analisis Regresi Linear</p>	<p>Lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK TIME.</p>

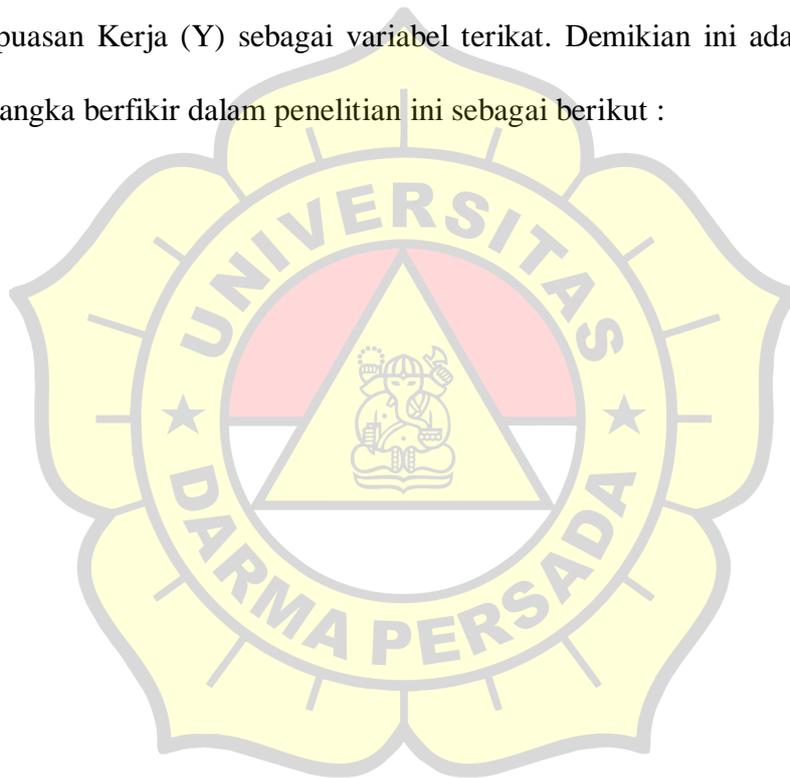
		<p>c. Kebutuhan akan kekuasaan</p> <p>Kinerja :</p> <p>a. Kuantitas kerja</p> <p>b. Kualitas kerja</p> <p>c. Pengetahuan tentang pekerjaan</p> <p>d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan</p> <p>e. Perencanaan kerja</p>		
3.	<p>Anak Agung Gede Dharma Saputra, dan Agoes Ganेशha Rahyuda</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Sekretariat Kantor Walikota Denpasar</p> <p>E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana</p> <p>Vol : 7 No : 5 Tahun : 2018</p>	<p>Kepemimpinan:</p> <p>a. Kepemimpinan Otoriter</p> <p>b. Kepemimpinan Delegatif</p> <p>c. Kepemimpinan Partisipatif</p> <p>Motivasi:</p> <p>a. Dorongan Internal</p> <p>b. Dorongan Eksternal</p> <p>Lingkungan Kerja:</p> <p>a. Lingkungan kerja Fisik</p> <p>b. Lingkungan Kerja Non Fisik</p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>a. Tantangan Pekerjaan</p> <p>b. Reward yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang memadai.</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Analisis regresi linier berganda</p>	<p>Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Pada Sekretariat Kantor Walikota Denpasar.</p>
4.	<p>Inge Hutagalung Dan Rajab Ritonga</p> <p>Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Iklim komunikasi:</p> <p>a. Komunikasi internal</p> <p>b. Komunikasi eksternal</p> <p>Komitmen karyawan:</p> <p>a. Komitmen afektif</p> <p>b. Komitmen normative</p>	<p>Metode: kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi linear berganda</p>	<p>variabel iklim organisasi dan variabel komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan</p>

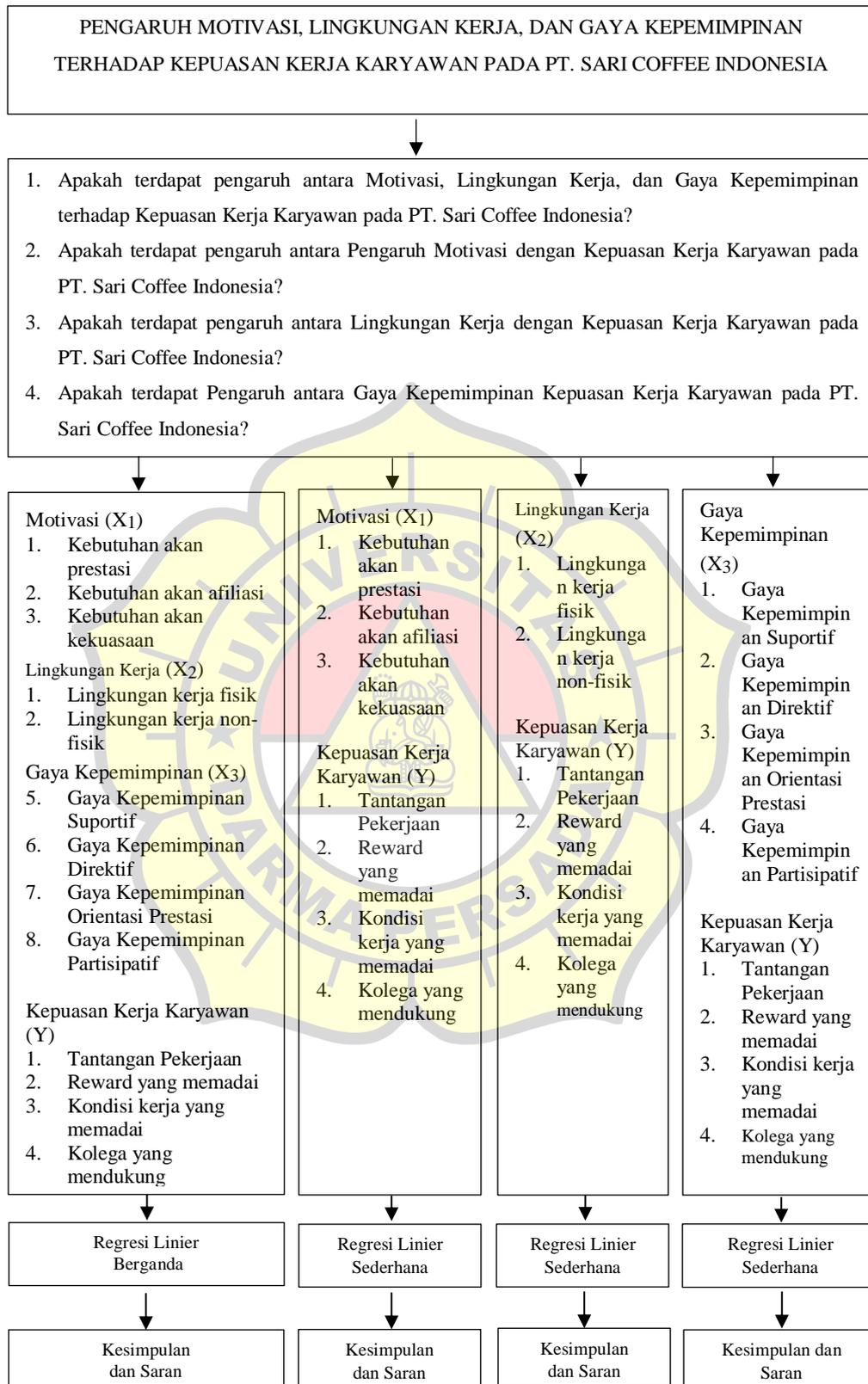
	<p>Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi</p> <p>ISSN: 2303-2006 Jurnal Kajian Komunikasi Vol : 6 No : 2 Tahun : 2018</p>	<p>a. Komitmen berkelanjutan</p> <p>Kepuasan kerja:</p> <p>a. Pernyataan gaji b. Jumlah tunjangan c. Gaya kepemimpinan</p>		<p>terhadap kepuasan kerja.</p>
5.	<p>Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember <i>Jurnal Penelitian Ipteks</i> P-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 Vol. 4 No.1 Tahun : 2019</p>	<p>Motivasi Kerja :</p> <p>a. Kebutuhan fisik b. Kebutuhan rasa aman c. Kebutuhan sosial d. Kebutuhan akan penghargaan e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan</p> <p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Penerangan b. Keamanan Kerja c. Kondisi Kerja d. Hubungan antara karyawan dan pimpinan e. Penggunaan warna</p> <p>Budaya Kerja :</p> <p>a. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas b. Jujur dalam bekerja c. Komitmen kerja d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan e. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Analisis Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Dibuat oleh penulis 2022

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Demikian ini adalah gambaran kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagai berikut :





Sumber: Dibuat oleh penulis 2022  
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63), Hipotesis atau Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori – teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi)

$H_0$  : Tidak terdapat Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

$H_a$  : Terdapat pengaruh antara Motivasi ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

2. Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffe Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

Ha : Terdapat pengaruh antara Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

3. Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffe Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

Ha : Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi).

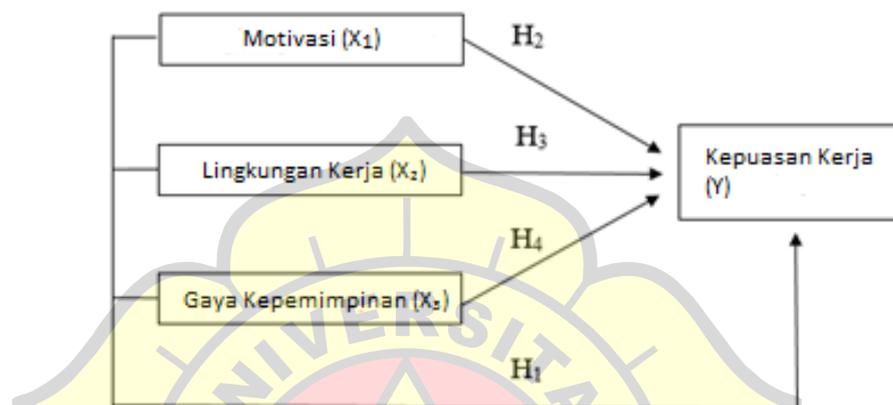
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia(Starbucks Area Bekasi).

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia (Starbucks Area Bekasi)

Ha : Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Sari Coffee Indonesia

(Starbucks Area Bekasi).

Dari penetapan hipotesa tersebut dapat dijelaskan hubungan antara variabel independent dan dependen melalui paradigma penelitian pada gambar 2.2 sebagai berikut :



Sumber: Diolah Penulis tahun 2022

**Gambar 2.2 Pradigma Penelitian**

Dari gambar tersebut terlihat hubungan antara variabel Motivasi (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), dan Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + bX$ . Sedangkan secara simultan menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .