

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Purnaya (2017:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Marjuni (2016:9) MSDM adalah suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian. Sedangkan pengertian berdasarkan Larasati (2018:6) mengemukakan bahwa MSDM merupakan suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi memerlukannya. Berdasarkan beberapa pengertian MSDM diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM adalah suatu penerapan perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan

pengawasan dalam sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan untuk digunakan guna melaksanakan tindakan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pelatihan sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2016:6) fungsi manajemen terdiri atas:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan rentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses

penarikan, Beban Kerja, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

e. Pengembangan

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

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2016:10) dapat dilihat dari berbagai perspektif sebagai berikut:

a. Perspektif Politik

Perspektif ini bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari tingkat makro bahkan internasional hingga tingkat mikro. SDM yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, mau kerja keras setia pada cita-cita dan

tujuan organisasi akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi.

b. Perspektif Ekonomi

Sudut pandang ini berangkat dari pandangan bahwa sumber daya manusia adalah *homo economicus*, makhluk yang berkegiatan beraktivitas secara ekonomi, bereproduksi dan juga sebagai pusat segala keberhasilan.

c. Perspektif Hukum

Perspektif ini mempunyai anggapan bahwa sumber daya manusia haruslah seimbang antara kewajiban dan haknya dalam mencapai tujuan organisasinya. Bilamana perlakuan kewajiban dan hak tidak seimbang maka akan timbul permasalahan diantaranya mogok kerja dan lain sebagainya.

d. Perspektif Sosial-Kultural

Pandangan ini berangkat dari dua bagian manusia, yakni aktualisasi (keberadaan) dan harkat dan martabat. Dimana dalam aktualisasi ini merupakan sikap pengakuan akan keberadaan dirinya di masyarakat, sedangkan harkat dan martabat adalah pengakuan jati dirinya di masyarakat.

e. Perspektif Administrasi, sudut pandang ini bertolak dari anggapan bahwa untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam organisasi perlu adanya suatu administrasi di dalam organisasi tersebut.

f. Perspektif Teknologi

Dengan berkembangnya zaman yang diikuti oleh perkembangan IT yang begitu pesat, maka sumber daya manusia dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan khususnya di bidang teknologi.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2016:15) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.2 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Baron (2016:301) Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai sebuah lingkungan tempat organisasi berada, dan tempat organisasi berada, dan tempat seluruh karyawan melaksanakan tugas dan fungsinya yang dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana penunjang pencapaian tujuan organisasi. Menurut Afandi (2018:66) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dikerjakan misalnya dengan adanya penerangan yang cukup, ruang kerja yang luas dan sebagainya. Sedangkan menurut Faida

(2019:108) lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik maka akan menciptakan kondisi kerja yang memotivasi untuk bekerja.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja para karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan pada saat menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu, lingkungan kerja harus diperhatikan keamanan dan kenyamanan karyawan guna mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan.

2. Faktor- Faktor Lingkungan Kerja

Menurut Faida (2019:108) Lingkungan kerja memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi saat bekerja yaitu sebagai berikut:

a. Hubungan sosial

Hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan pemimpin terjalin dengan baik, maka karyawan dapat merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu karyawan dapat meningkatkan kualitas kerjanya sehingga tujuan organisasi tercapai.

b. Kelembaban

Udara yang panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar. Sehingga

mempengaruhi kecepatan denyut jantung, karena aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

c. Bau

Pemakaian *Air Conditioner* yang tepat dapat menghilangkan bau yang mengganggu di sekitar baik ditimbulkan oleh sampah, makanan dan sebagainya.

d. Siklus udara

Siklus udara yang baik akan mempengaruhi kualitas udara dalam ruangan dalam proses sirkulasi udara. Jika siklus udara buruk maka akan mempengaruhi pernafasan. Oleh karena itu, ventilasi harus baik agar proses sirkulasi menjadi baik.

e. Penerangan

Penerangan atau cahaya yang cukup di dalam ruangan sangat bermanfaat bagi karyawan guna kelancaran dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penerangan harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

f. Kebersihan

Setiap perusahaan atau organisasi seharusnya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab dapat mempengaruhi kesehatan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan dan rasa ini dapat mempengaruhi seseorang menjadi semangat dalam bekerja.

g. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya seperti memanfaatkan *Closed Circuit Television (CCTV)* selain tenaga manusia (petugas piket dan satpam)

h. Getaran mekanis

Getaran dipengaruhi oleh, intensitas, frekuensi, dan lamanya getaran. Getaran yang tidak baik akan menyebabkan konsentrasi menurun, kelelahan, dan gangguan pada mata, syaraf, dan otot. Oleh karena itu, kenyamanan karyawan harus diperhatikan dan juga agar tidak menyebabkan penurunan semangat kerja.

3. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2016:57) bahwa lingkungan kerja terdapat dua jenis, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah sebuah keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yaitu:

- 1) Bagunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga harus mempertimbangkan keselamatan kerja supaya karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaanya.
- 2) Tersedianya peralatan kerja yang memadai.

- 3) Tersedia tempat istirahat, seperti kantin yang baik dalam lingkungan perusahaan atau organisasi.
- 4) Tersedianya tempat ibadah seperti mushola dan masjid untuk karyawan.
- 5) Tersedianya sarana angkutan yang baik untuk memudahkan karyawan.

b. Lingkungan kerja non fisik Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang baik dan harmonis antara karyawan dan atasan maupun karyawan dengan karyawan lainnya.

4. Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:97) menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui:

- a. Lingkungan kerja fisik
 - 1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan seperti alat tulis kantor, meja, kursi, dan fasilitas pendukung lainnya.
 - 2) Lingkungan perantara atau bisa disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusianya seperti berikut:
 - a) Penerangan, sebagai penerangan rumah atau bangunan, kita bisa merasakan kenyamanan baik dalam aktivitas *indoor* maupun *outdoor*.

- b) Suhu udara, derajat panas dan dingin di dalam ruangan maupun di luar ruangan.
 - c) Suara bising, udara yang tidak diinginkan atau suara yang mengganggu pendengaran dapat mengurangi kekuatan pendengaran orang yang terpapar.
 - d) Penggunaan warna, tindakan mengubah warna bangunan atau ruang kerja.
 - e) Keamanan Kerja, keamanan kerja merupakan rasa aman atau keinginan setiap karyawan dalam bekerja.
 - f) Ruang gerak yang diperlukan, ruangan gerak yang dibutuhkan mengacu pada kondisi ruangan atau lingkungan yang luas agar karyawan dapat bergerak leluasa selama bekerja.
- b. Lingkungan kerja non fisik
- 1) Hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan
Terciptanya komunikasi yang baik, sikap menghormati dan patuh pada hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan, maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai.
 - 2) Hubungan kerja antar rekan kerja
Terciptanya hubungan antara rekan kerja yang baik, maka kerjasama dalam tim dapat berjalan dengan mudah.

5. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (2019:59) yaitu sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.1.3 Fasilitas Kerja

1. Pengertian Fasilitas Kerja

Dalam suatu pencapaian tujuan perusahaan, diperlukan alat atau sarana pendukung yang digunakan dalam aktivitas sehari – hari di perusahaan tersebut, fasilitas yang digunakan bermacam-macam bentuk, jenis maupun manfaatnya, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Menurut Chasanah & Rustiana (2017:436) Fasilitas kerja adalah alat kantor memperlancar pelaksanaan kapasitas. Alat kantor tambahan berbicara kepada semua hal yang dimanfaatkan, dimanfaatkan, dilibatkan, dan dibeli oleh koneksi yang berhubungan langsung dengan pekerjaan untuk kelancaran pekerjaan. Menurut Sidik (2017:45) Fasilitas kerja merupakan segala fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan menurut Irawan & Suryani (2018:268) Fasilitas ialah segala sesuatu yang dimanfaatkan, dilibatkan, dan diperoleh dari perwakilan, maupun dalam kontak langsung dengan pekerjaan ataupun untuk pekerjaan yang lancar.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bahwa fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

2. Karakteristik Fasilitas Kerja

Menurut Sitompul (2018:32) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah:

- a. Mempunyai bentuk fisik
- b. Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan.
- c. Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal.
- d. Mempunyai jangka waktu relative permanen lebih dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu bulan.

3. Jenis Fasilitas Kerja

Menurut Harahap (2016:22) jenis-jenis fasilitas kerja terdiri dari:

- a. Mesin dan peralatannya yang merupakan keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada di perusahaan.
- b. Prasarana, yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah jembatan, jalan, pagar dan lainnya.
- c. Perlengkapan kantor, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di perkantoran, seperti meja, kursi, lemari, dan lainnya Peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (komputer, mesin fotocopy, printer, dan alat hitung lainnya).
- d. Peralatan inventaris, yaitu peralatan yang dianggap sebagai alat – alat yang digunakan dalam perusahaan seperti inventaris

- kendaraan. Inventaris kantor, inventaris pabrik, inventaris laboratorium, inventaris gudang dan lainnya.
- e. Tanah, yaitu asset yang terhampar luas baik yang digunakan ditempat bangunan, maupun yang merupakan lahan kosong yang digunakan untuk aktivitas perusahaan.
 - f. Bangunan, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti perkantoran dan pergudangan.
 - g. Alat transportasi, yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (truk, traktor, mobil, motor, dan lainnya). Fasilitas kerja pada setiap perusahaan berbeda dalam bentuk dan jenisnya tergantung jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut.

4. Dimensi Fasilitas Kerja

Menurut Sitompul (2018:32) mengungkapkan bahwa dimensi fasilitas kerja sebagai berikut:

- a. Fasilitas peralatan kerja

Alat kerja operasional yaitu semua barang atau benda yang berfungsi sebagai alat yang berlangsung digunakan pegawai dalam produksi. Semua alat kerja kantor seperti mesin tulis, mesin pengganda, mesin hitung, mesin komputer.

- b. Fasilitas perlengkapan kerja

Perlengkapan kerja ialah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk

memproduksi, melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Termasuk dalam perlengkapan kerja ini adalah:

- 1) Gedung dengan segala sarana yang diperlukan, termasuk jalan dan halaman parkir.
- 2) Ruang kerja yang memadai dengan layout yang efisien, ruang kerja yang memadai akan membuat nyaman sehingga akan tenang dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Penerangan yang cukup, dengan penerangan yang cukup maka sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Mabel yang meliputi meja dan kursi kerja, meja, almari dengan segala macam meja kursi lemari yang diperlukan di tempat kerja.
- 5) Alat komunikasi berupa telepon dan kendaraan bermotor (sebagai perlengkapan kerja)
- 6) Alat alat yang berfungsi sebagai penyegar ruangan, seperti kipas angin, *air conditioning*.

5. Indikator Fasilitas Kerja

Indikator Fasilitas Menurut Hartanto (2019:40) sebagai berikut :

- a. Mempunyai bentuk fisik
- b. Dipakai atau digunakan secara efektif dalam kegiatan normal perusahaan

- c. Mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur relative permanen dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu tahun
- d. Manfaat dimasa yang akan datang

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyana (2017:225) 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 Suriagiri (2021:3) gaya kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara sama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Menurut Katz dan Kahn (2021:30) 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. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2018:47) 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, dan pengawasan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Joseph (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.

4. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Maryani (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 karyawan. 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 selalumemberi 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 Orientsi 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.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator"kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:170) adalah :

- a. Kemampuan analisis, yaitu pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
- b. Kemampuan mendengar saran, pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- c. Ketrampilan berkomunikasi, yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan.
- d. Rasionalitas dan objektivitas, yaitu pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendak bersifat objektif.
- e. Instruksi kerja, yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

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 (2017:117) 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. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:77) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja dapat mentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

b. Keamanan kerja

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

c. Gaji

Gaji merupakan sebagai penentu dari kepuasan kerja, karena bagi setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari perusahaan tersebut.

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

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Pegawai akan merasa puas dan memberikan energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, kebersihan dan lainnya secara positif terkait kepuasan kerja.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

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

i. Komunikasi

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

Di dalam suatu perusahaan apabila fasilitas yang ada di organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas.

3. 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.

4. 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.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Yuwono (2015: 241) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

a. Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

b. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

c. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan,

dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

d. *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

e. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

f. Prosedur Pelaksanaan

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

g. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan

hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

h. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil penelitian
1.	Anisah Darumeutia/ 2017/ Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. PLN (Persero)	Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Analisis Regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

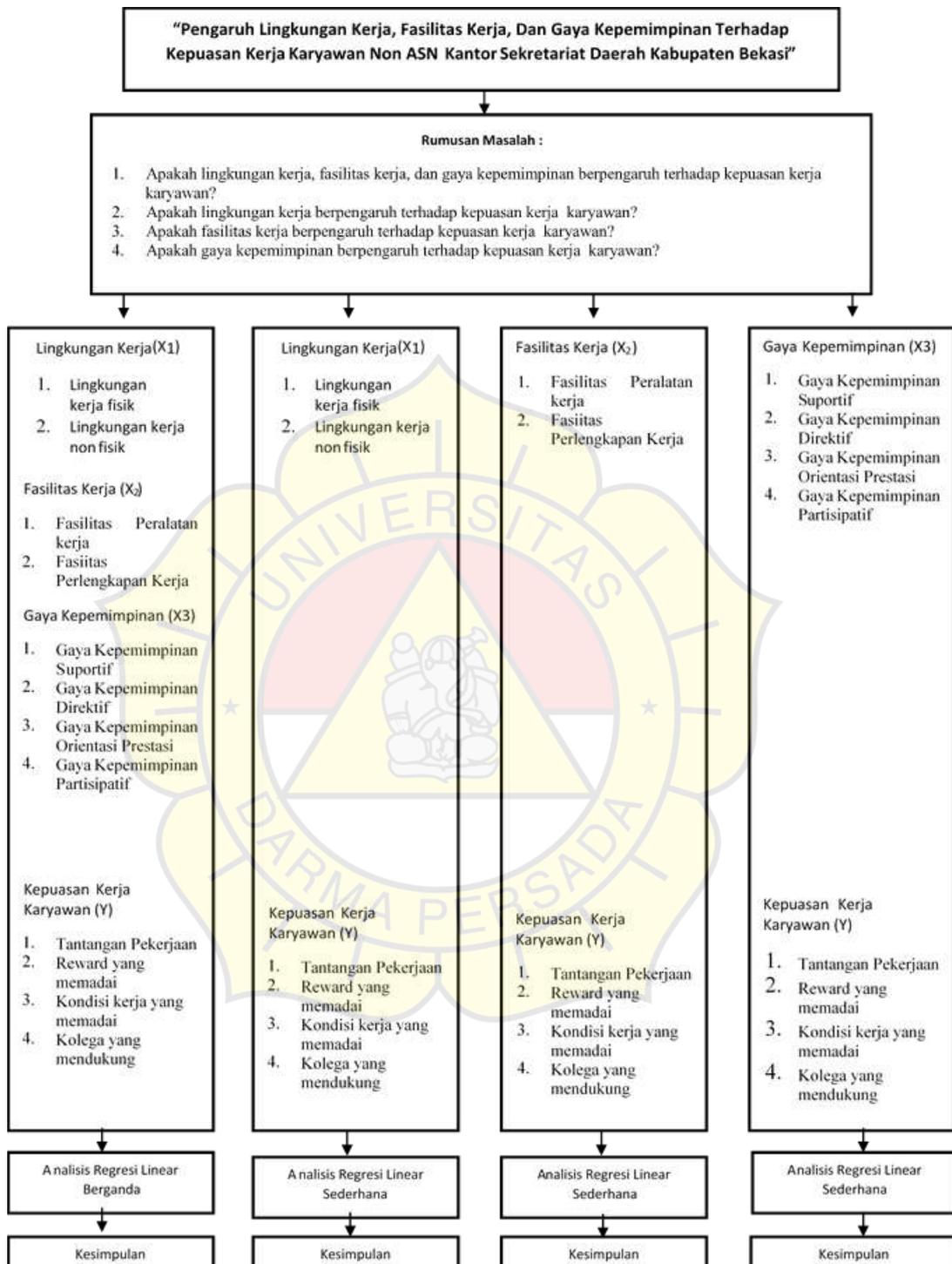
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil penelitian
				kepuasan kerja PT. PLN (Persero)
2.	Anak Agung/2018/ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Sekretariat Kantor Walikota Denpasar	Kepemimpinan Motivasi Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Pada Sekretariat Kantor Walikota Denpasar.
3.	Risky Nur Qomariah/2019/ Achmad Hasan Hafidzi Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Budaya Kerja	Metode : Kuantitatif Alat Analisa : Analisis Regresi Linear Sederhana	Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Apriyanto dan Haryono/2020/ Pengaruh Tekanan Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan terhadap Kualitas kerja karyawan peran Mediasi Kepuasan Kerja di PT. Patria	Kualitas kerja karyawan Stres Kerja Beban Kerja Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Analisis statistic deskriptif dan SPSS	Hasil pengujian hipotesis (H1) membuktikan bahwa terhadap pengaruh stres kerja terhadap Kualitas kerja karyawan. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap Kualitas kerja karyawan.

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil penelitian
	Migas/2020			
5.	Nabila puteri/2018/ Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Stasindo mitradasa cipta	Gaya kepemimpinan Kepuasan kerja	Metode Penelitian: Deskriptif dan Kasual Alat Penelitian: Regresi Linear Berganda	Berdasarkan hasil penelitian menggunakan uji koefisien determinasi antara penerapan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan kepuasan kerja yang terjadi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Sumber diolah peneliti

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh Lingkungan Kerja, Fasilitas Kerja dan Gaya Kepemimpinan karyawan terhadap Kepuasan kerja Karyawan Non ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1:



Sumber diolah peneliti,2022
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti:

1. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1), Fasilitas Kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ho : Tidak ada berpengaruh antara Lingkungan Kerja (X_1), Fasilitas Kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ha : Ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X_1), Fasilitas Kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ho : Tidak ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ha : Ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

3. Pengaruh Fasilitas Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ho : Tidak ada pengaruh antara Fasilitas Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

Ha : Ada pengaruh antara Fasilitas Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

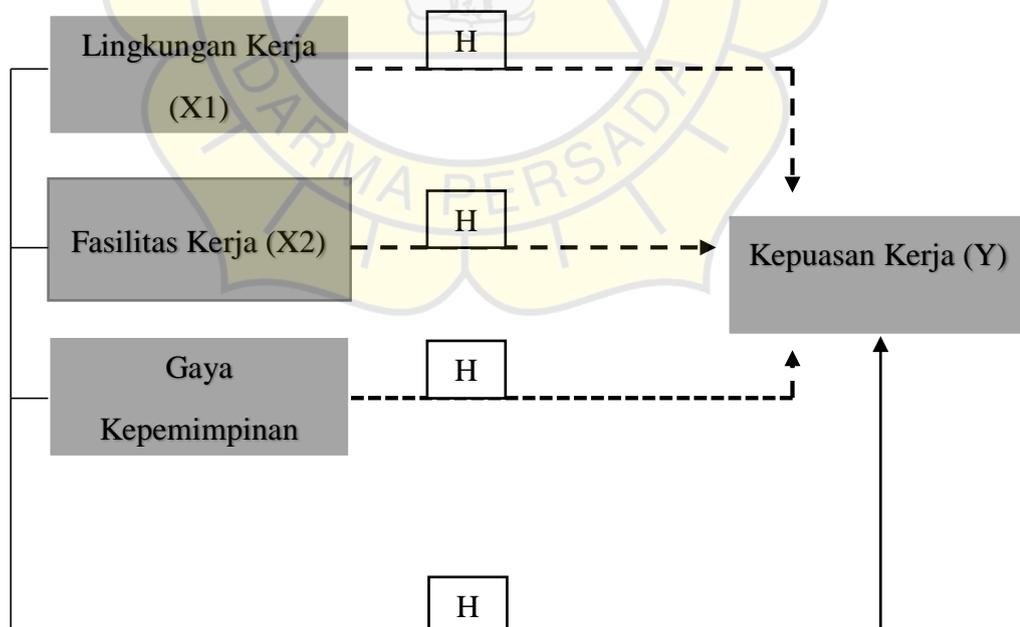
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

H_0 : Tidak ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

H_a : Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi

2.4 Paradigma Penelitian

Pada Penelitian ini garis putus menunjukkan hubungan secara parsial, dan garis menyambung menunjukkan hubungan secara simultan.



Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independent yakni Lingkungan kerja (X_1), Fasilitas kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) serta satu variabel dependen yakni Kepuasan kerja karyawan (Y), dimana yakni Lingkungan kerja (X_1), Fasilitas kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya yakni Lingkungan kerja (X_1), Fasilitas kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bX_1 + bX_2 + a + bX_3$.

