

## **BAB II**

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

#### **2.1 Landasan Teori**

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

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

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Hamali (2016:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja. Sedangkan menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu cara bagaimana mengatur hubungan manusia (tenaga kerja) yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan dengan perusahaan dan karyawan.

## **2. Fungsi-Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut 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.

#### **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.

### 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) 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 spesification, job requirment, dan job evaluation.*
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and 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 kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilai produktivitas.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

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

Berdasarkan pemikiran Sutrisno (2019:74), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Lalu menurut Wibowo (2016:415), setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan pemikiran Handoko (2019:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Sutrisno (2019:77) adalah:

### **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 *turnover*.

f. Faktor Instrisik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan 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.

### 3. Manfaat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat untuk perusahaan. Adapun beberapa manfaatnya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Produktivitas
- b. Menumbuhkan Sikap Loyalitas
- c. Menurunnya Tingkat Ketidakhadiran
- d. Meningkatkan Pelayanan Perusahaan Pada Pelanggan atau Klien

### 4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:180) terdapat 4 jenis, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*): yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggungjawab dan kemajuan untuk perawat. Indikator dari dimensi ini adalah:

- 1) Kesesuaian pekerjaan.
- 2) Kepuasan kemampuan.
- 3) Kepuasan terhadap tanggung jawab



b. Gaji/ Upah. yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini adalah:

- 1) Kesesuaian gaji.
- 2) Kekepuasan atas tunjangan.

c. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan kerja. Indikator dalam dimensi ini adalah:

- 1) Bantuan teknis dan atasan.
- 2) Kepuasan dukungan moril.
- 3) Rasa peduli dari atasan

d. Kualitas Pekerja

- 1) Ketepatan
- 2) Sedikitnya kesalahan

e. Kuantitas Pekerja

- 1) Kecepatan dan volume

### 2.1.3 Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam konteks suatu organisasi, peran kepemimpinan memiliki signifikansi yang besar karena pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan dan membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan. Tugas ini tidaklah sederhana karena pemimpin harus memahami berbagai perilaku yang beragam dari bawahan. Pemimpin memiliki pengaruh yang menciptakan kondisi di mana bawahan dapat memberikan kontribusi dan partisipasi mereka secara efektif dan efisien kepada organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan.

Menurut Sutrisno (2016:218), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses yang melibatkan pengarahan dan pengaruh terhadap aktivitas yang terkait dengan tugas para anggota kelompok. Dalam pandangan Fahmi (2016:122), kepemimpinan merupakan suatu bidang ilmu yang secara menyeluruh mempelajari cara untuk mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi individu lain agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan. Beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh ahli lain juga dapat memberikan pemahaman lebih mendalam terhadap konsep ini (Fahmi 2016:122).

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok agar mencapai tujuan.

- b. Ricard L. Daft mengatakan, bahwa kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan untuk memengaruhi orang dan membimbing mereka menuju pencapaian tujuan.
- c. G. R Terry memberikan definisi: menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas yang melibatkan pengaruh terhadap orang untuk bersedia berusaha secara sukarela menuju tujuan bersama.
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus menggunakan kekerasan, dan dia diakui oleh orang lain sebagai pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard, yang dikutip oleh Sunyoto (2016:34), kepemimpinan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok. Upaya ini ditujukan untuk mencapai berbagai tujuan, baik itu tujuan perorangan, tujuan kelompok, maupun tujuan bersama dengan organisasi, yang mungkin sejalan atau berbeda.

Dalam pandangan Effendi (2014:183), kepemimpinan diartikan sebagai suatu kegiatan pengaruh yang melibatkan kemampuan meyakinkan orang lain untuk mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan Artinya, kepemimpinan dijelaskan sebagai serangkaian tindakan penataan yang melibatkan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain dalam konteks khusus, dengan tujuan agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi dan peran pemimpin dalam suatu organisasi seringkali memiliki spesifikasi yang berbeda-beda tergantung pada bidang kerja atau jenis organisasi tertentu. Variasi ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti jenis organisasi, kondisi sosial di dalam organisasi, dan jumlah anggota dalam kelompok, seperti yang dijelaskan oleh Ghiselli & Brown (Sutrisno 2016:219).

Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang dapat secara efektif mengelola dan mengarahkan organisasi, serta mampu menjalankan kepemimpinan dengan efektif. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu sepenuhnya melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Terry, yang dikutip oleh Sutrisno (2016:219), peran pemimpin dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat aspek, yakni: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kelompok mencapai tujuan dengan efisien melalui kerjasama yang produktif, terlepas dari kondisi apa pun yang dihadapi oleh kelompok tersebut.

Menurut Gerungan, yang dikutip oleh Sutrisno (2016:219), tugas pokok seorang pemimpin melibatkan:

- a. Menyediakan struktur yang jelas untuk mengatasi situasi-situasi kompleks yang dihadapi oleh kelompok.
- b. Mengawasi dan mengarahkan perilaku kelompok
- c. Merasakan dan menjelaskan kebutuhan kelompok terkait sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran mereka terhadap lingkungan eksternal.

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki signifikansi yang besar, tidak hanya dalam konteks internal organisasi tersebut, tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak eksternal. Semua ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Sutrisno, 2016:219) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

a. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer adalah memiliki keterampilan interpersonal yang baik. Keterampilan ini sangat diperlukan karena pada dasarnya, seorang manajer berinteraksi dengan berbagai individu, tidak hanya dengan bawahannya, melainkan juga dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan, yang dikenal sebagai stakeholder, baik di dalam maupun di luar organisasi. Inilah yang disebut sebagai peran interpersonal yang tampak dalam kepemimpinan.

b. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi menjadi aset yang sangat penting bagi organisasi, hal ini diungkapkan sebagai sesuatu yang kritis. Pernyataan tersebut muncul karena sulit membayangkan bahwa di masa depan, kegiatan organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena telah diolah dengan baik.

c. Peranan Pengambilan Keputusan

Peran ini mencakup tiga bentuk pengambilan keputusan, yang terdiri dari: a) sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu

secara kontinu mengevaluasi situasi yang dihadapi oleh organisasi; b) sebagai penangkal gangguan, memiliki kewajiban untuk mengambil langkah-langkah korektif jika organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat diatasi; c) sebagai distributor sumber daya, wewenang atau kekuasaan ini umumnya terlihat dalam kemampuan untuk mengalokasikan dana dan daya dengan efektif.

## **2. Teori Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya, gaya merupakan kebiasaan yang menjadi ciri khas seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Stoner (dikutip oleh Andiwilaga, 2016:64) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada berbagai pola perilaku yang disukai oleh seorang pemimpin dalam upaya mengarahkan dan memengaruhi para pekerja.

Sedangkan menurut Thoha (Andiwilaga, 2018:65), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang diterapkan oleh seseorang ketika mencoba memengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tennenbaum dan Scahmidt (Sutrisno, 2016:221), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat sekstrem ini dipengaruhi oleh identitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018:66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah

otoriter, demokratis, dan laissez faire. Penejelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti lowa sebelumnya.

Beberapa gaya tersebut ialah:

a. Gaya Otokratis

Dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah –perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara:

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- 2) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian.
- 3) Pemimpin mengintruksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya.
- 4) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

b. Gaya Demokratis

Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018:67), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih



memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya.

Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut:

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan.
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan.
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama.
- 4) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

c. *Gaya Laissez Faire*

*Gaya Laissez Faire* yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya



menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, mainmain kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan
- 2) Berbagai macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok
- 3) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan
- 4) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi

Jika dilihat dari pendekatan teori perilakunya, Menurut (Sutrisno, 2016:227) teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan- hubungan manusiawi.

Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Menurut Sutrisno (2016:227) Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

- a. Kebijakan mereka sendiri.
- b. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
- c. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
- d. Mengembangkan inisiatif.
- e. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
- f. Menerapkan hubungan yang sportif.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain:

- a. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
- b. Memberi tugas secara instuktif.
- c. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
- d. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
- e. Interaksi dengan anggota terbatas.
- f. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Menurut Siagian (2016:108), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas dikenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

- a. Tipe yang Otokratik, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
- b. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan.
- c. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang berwibawa dan memiliki daya pikat tersendiri.
- d. Tipe yang *Laissez Feire*, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
- e. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin menurut Fahmi (2016:126) menjelaskan di bawah ini:

- a. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
- b. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.

- c. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- d. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
- e. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
- f. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
- g. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
- h. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Menurut Sutrisno (2016:233), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses.

Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

Tugas-Tugas Kepemimpinan Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan

bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut (Sutrisno, 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas- tugas penting saja, antara lain:

- a. Sebagai Konselor Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Sebagai Instruktur Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.
- c. Memimpin Rapat Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.
- d. Mengambil Keputusan Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.
- e. Mendelegasikan Wewenang Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016:105), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

- a. Pengatur Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlangsung dengan teratur, tertib, baik.
- b. Pelindung Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.
- c. Pemelihara Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.
- d. Pembaharu Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:
- e. Perencanaan, dilakukan agar penyusunan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
- f. Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
- g. Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi di luar.
- h. Pengawas Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

### 3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu:

- a. Kepemimpinan Operasional
  - 1) Memotivasi
  - 2) Komunikasi
  - 3) Kerjasama
- b. Kepemimpinan Personal
  - 1) Mengambil keputusan
  - 2) Mengendalikan emosional
  - 3) Tanggung jawab
  - 4) Mengendalikan bawahan

#### 2.1.4 Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Menurut Fahmi (2017:117) Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke

dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Torang (2014:106) Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Sementara itu menurut Effendy (2015:8) Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain dari Sopiha (2018:128) Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi.

Sedarmayanti mengemukakan (2014:75) Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Sumanto mendefinisikan (2014:138) Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi.



Sementara menurut Edison (2016:233) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi.

## **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat lain, Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

- a. Innovation and risk taking.*
- b. Attention to detail.*
- c. Outcome orientation.*
- d. People orientation.*
- e. Team orientation.*
- f. Aggressiveness.*
- g. Stability.*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang peneliti uraikan, sebagai berikut:

a. *Innovation and risk taking.*

*Innovation and risk taking* menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

b. *Attention to detail.*

*Attention to detail* menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

c. *Outcome orientation.*

*Outcome orientation* menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

d. *People orientation.*

*People orientation* menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

e. *Team orientation.*

*Team orientation* menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

f. *Aggressiveness.*

*Aggressiveness* menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

*g. Stability.*

*Stability* menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, Wibowo (2016:4) mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

- a. Culture is shard*
- b. Culture is learned and is enduring*
- c. Culture is powerfull influence on behaviour*
- d. Culture is systematic and organized*
- e. Culture is largely invisible*
- f. Culture may be "tight" or "loose"*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik budaya organisasi adalah:

*a. Culture is shard*

Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

*b. Culture is learned and is enduring*

Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

*c. Culture is powerfull influence on behaviour*

Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

*d. Culture is systematic and organized*

Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

*e. Culture is largely invisible*

Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.

*f. Culture may be "tight" or "loose"*

Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, peneliti juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

### **3. Komponen Budaya Organisasi**

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli. Pendapat Wibowo (2016:42) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah:

*a. Observable Artifacts*

*b. Espoused Values*

c. *Basic Understanding Assumptions*

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. *Observable Artifacts*

*Observable artifacts* adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.

b. *Espoused Values*

*Espoused Values* adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.

c. *Basic Understanding Assumptions*

*Basic Understanding Assumptions* adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana kegiatan suatu organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap karyawan saat berkunjung.

#### 4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasional
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku

Berikut adalah penjelasan dari fungsi budaya organisasi tersebut, yaitu:

- a. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

- b. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan

bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

d. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

- a. Sebagai proses integrasi internal
- b. Sebagai proses integrasi eksternal

Berikut adalah penjelasan dari kedua fungsi utama budaya organisasi tersebut, yaitu:

- a. Sebagai proses integrasi internal

Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

- b. Sebagai proses integrasi eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

## 5. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Didalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi.

Dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabanjahe memiliki indikator yang telah ditetapkan pada program Internalisasi Corporate Value (ICV) sebagai berikut:

a. Inovasi dan Pengembalian Risiko:

- 1) Melakukan inovasi
- 2) Tantangan
- 3) Mencapai sasaran

b. Perhatian Secara Detail:

- 1) Karyawan bekerja teliti
- 2) Tugas diberikan terinci
- 3) Perlengkapan keselamatan kerja

c. Orientasi Hasil:

- 1) Dituntut bekerja keras
- 2) Dituntut lebih berkualitas

d. Orientasi Tim:

- 1) Saling menghargai
- 2) Kerjasama dalam tim



Dapat dilihat bahwa indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.5 Lingkungan Kerja**

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

Menurut Amalia dan Sari (2021:48) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, suhu udara, keamanan bekerja, penerangan dan lain-lain. Dengan lebih memperhatikan lingkungan kerja dari segi pencahayaan, kebersihan, keamanan, terhindar dari suara bising yang mengganggu, dan memperhatikan adanya komunikasi yang baik antar perawat mampu meningkatkan hasil kerja yang maksimal serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat. Sedangkan menurut Anandita et al (2021:1246) Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan.

Menurut Junaidi (2021:413) Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi dimana antar

lingkungan kerja dengan kinerja terdapat hubungan yang positif, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu organisasi. Oleh karena itu faktor lingkungan kerja pada organisasi harus diperhatikan oleh organisasi agar para pegawai dapat bekerja secara optimal, nyaman, aman, dan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja lebih produktif demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu sarana atau keadaan yang dapat untuk mengoptimalkan kualitas kinerja para karyawan yang ada di perusahaan.

## **2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Adapun jenis-jenis lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik, yaitu sebagai berikut:

### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor- faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

#### **1) Penerangan/ Cahaya di Tempat Kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja.

## 2) Udara di Tempat Kerja

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut.

## 3) Penerangan Ruangan

Warna dapat berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna.

## 4) Suara Bising

Suara bunyi yang sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja dapat merusak konsentrasi kerja karyawan menyebabkan terjadinya kesalahan dan pekerjaan menjadi tidak optimal.

## 5) Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya.

## 6) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan.

## 7) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitar menjadi sehat.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja fisik dan non fisik tidak dapat dipisahkan karena keduanya mempengaruhi karyawan secara bersama-sama. Agar bias mengurangi dampak terhadap pengaruh dari lingkungan fisik dan non fisik kepada pekerja, maka langkah yang awal yang harus diperhatikan dan dipelajari adalah manusia itu sendiri, dengan mengenal fisik serta tingkah laku manusia tersebut. Dengan memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga akan memberikan hasil kerja yang maksimal dan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Putra (2020:24) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja.

Menurut Ningsih (2020:9) setiap perusahaan tentunya mempunyai cara akan suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan

perusahaan. Ada beberapa factor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi. Berikut ini beberapa faktor/ indikator lingkungan kerja yang diuraikan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

a. Hubungan dengan karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi dari karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun kelompok.

b. Penerangan atau Cahaya

Penerangan yang ada diruangan kerja memengaruhi kemampuan manusia untuk melihat objek secara jelas, cepat tanpa menimbulkan kesalahan. Kebutuhan akan penerangan yang baik, akan semakin diperlukan apabila kita mengerjakan suatu pekerjaan yang memerlukan ketelitian karena penglihatan. Penerangan yang kurang, mengakibatkan mata pekerja menjadi cepat Lelah karena mata akan berusaha untuk dapat melihat, diman lelahnya mata mengakibatkan kelelahan mental; lebih jauh lagi keadaan tersebut bias menimbulkan rusakannya mata.

c. Warna

Warna yang dimaksud disini adalah warna ruang tempat kerja, dimana warna ini selain berpengaruh terhadap kemampuan mata untuk melihat

objek, juga warna disekitar tempat kerja berpengaruh secara psikologis bagi para pekerja, karena menurut penyelidika setiap warna itu memberikan pengaruh secara psikologis yang berbeda-beda terhadap manusia.

d. Lingkungan yang Bersih

Dalam kehidupan sehari-hari banyak ungkapan mengenai kebersihan mengenai baik dari agama dan masyarakat, dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungannya, sebab hal ini memengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan kerja yang bersih akan mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

e. Jaminan Keamanan

Faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah tingkat kewanan kantor. Keamanan memiliki dua dimensi yaitu; keamanan barangbarang fisik kantor dan keamanan informasi (dokumen dan arsip) yang apabila hilang akan memengaruhi jalannya aktifitas perusahaan.

f. Sirkulasi Udara

Beberapa faktor kualitas udara yang perlu diperhatikan adalah temperature, kelembapan, fentilasi, serta kebersihan udara. Kontributor utama folusi udara dalam ruangan yang ditemukan pada kebanyakan ruang kantor adalah tingkat kelembapan berlebih, fentilasi yang kurang, serta asap rorok.

g. Kebisingan

Kemajuan ternyata banyak menimbulkan masalah seperti diantaranya yang dikatakan sebagai polusi dimana keadaan ini tidak terjadi dimasa lampau. Salah satu polusi yang cukup menyibukkan adalah kebisingan, yaitu bunyi-bunyian yang tidak dikehendaki oleh telinga kita tidak dikehendaki karena dalam jangka panjang bunyi-bunyian tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan dapat menimbulkan kesalahan.

#### **4. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Ada beberapa dimensi lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) yaitu adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja fisik yang meningkat tingkat pencahayaan, tingkat suhu udara, suasana ruang kerja yang nyaman, peralatan dan perlengkapan yang memadai dan ruang gerak yang cukup.

b. Lingkungan kerja non fisik.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan antara karyawan dan atasan hubungan sesama karyawan sikap pemimpin dan tim kerja karyawan yang baik dan saling mendukung.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan dibawah ini, yakni oleh:

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

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Rizdah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Permata Bunda Artano Di Tangerang  Jurnal EEAJ ( <i>Economic Education Analysis Journal</i> ) Vol: 7 No: 2	Kepemimpinan (X1): 1. Kepemimpinan Operasional 2. Kepemimpinan Personal  Budaya Organisasi (X2): 1. Inovasi dalam risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi tim  Kepuasan Kerja (Y) 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Pengawasan 3. Gaji 4. Rekan Kerja	Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Permata Bunda Artano di Tangerang.
2.	Siti Kamilah. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di PT. Bank Pembinaan Rakyat Syariah (BPRS) AL Washliyah Medan  Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol: 3	Kepemimpinan (X1): 1. Berkomunikasi 2. Mengkoordinasi 3. Mengorganisasi 4. Memotivasi  Lingkungan Kerja (X2): 1. Hubungan karyawan 2. Peraturan kerja 3. Keamanan 4. Sirkulasi udara	Metode: Deskriptif Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	Secara simultan ada pengaruh signifikan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembinaan Rakyat Syariah (BPRS) Al Washliyah Medan



No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	No: 1	Kepuasan Kerja (Y): 1. Kerja 2. Pengawasan 3. Upah 4. Promosi 5. Rekan kerja		
3.	Anisah Darumeutia. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembagungan Jawa Bagian Tengah II  Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan Vol: 1	Gaya Kepemimpinan (X1): 1. Pelaksanaa tugas 2. Memberi dukungan 3. Mengutamakan hasil 4. Memberi petunjuk  Lingkungan Kerja (X2): 1. Pelayanan karyawan 2. Kondisi kerja 3. Hubungan kerja  Kepuasan Kerja (Y): 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Kesempatan/ promosi 4. Supervisor 5. Rekan kerja	Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai.
4.	Zafira Maulida Rahma. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasioanal (X1): 1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>	Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Budaya Organisasi (X2): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. Imbalan</li> <li>3. Kerjasama</li> <li>4. Sikap atasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> Lingkungan kerja(X3): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan bersama</li> </ol> Kepuasan Kerja (Y): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian</li> <li>3. Upah dan promosi</li> <li>4. Rekan kerja, atasan</li> <li>5. Lingkungan Kerja</li> </ol>		positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang.
5.	Sugiyono & Rahajeng. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening	Motivasi Pegawai (X1): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksistensi</li> <li>2. Hubungan</li> <li>3. Pertumbuhan</li> </ol> Budaya Organisasi (X2): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalisme</li> <li>2. Jarak manajemen</li> <li>3. Percaya pada rekan kerja</li> <li>4. Integrasi</li> </ol>	Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Pegawai

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<p>pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020</p> <p>Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan Vol: 4 No: 3</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X3):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan sifat</li> <li>2. Pendekatan kepribadian pelaku</li> <li>3. Pendekatan kepemimpinan situasional</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Rekan kerja</li> <li>4. Penyelia</li> <li>5. Pekerjaan itu sendiri</li> </ol>		
6.	<p>Supriyadi. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Budaya Organisasi (X1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalisme</li> <li>2. Jarak manajemen</li> <li>3. Percaya pada rekan kerja</li> <li>4. Integrasi</li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan (X2):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaa tugas</li> <li>2. Memberi dukungan</li> <li>3. Mengutamakan hasil</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Rekan kerja</li> </ol>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Dari hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai.</p>

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
7.	Dewi Rahmawati dan Kasnowo. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KUD Tani bahagia Gondang	<p>Kepemimpinan (X1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan analisis</li> <li>2. Ketrampilan berkomunikasi</li> <li>3. Keberanian</li> <li>4. Kemampuan mendengar</li> </ol> <p>Budaya Organisasi (X2):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan pengambilan risiko</li> <li>2. Memperhatikan detail</li> <li>3. Stabilitas</li> </ol> <p>Lingkungan Kerja (X3):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerangan</li> <li>2. Suhu udara</li> <li>3. Suara bising</li> <li>4. Ruang gerak yang diperlukan</li> <li>5. Hubungan karyawan</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji</li> <li>3. Promosi</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan KUD Tani Bahagia Gondang secara signifikan dan variabel yang dominan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan KUD Tani Bahagia adalah Lingkungan Kerja dengan nilai koefisien beta sebesar 0.579.</p>
8.	Ana Sriekaningsih. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan	<p>Kepemimpinan (X1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengarahkan</li> <li>2. Agen perubahan</li> <li>3. Juru bicara</li> <li>4. Membimbing</li> </ol>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p>Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai,</p>

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<p>Lingkungan Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol 5. No 3. Januari 2023</p>	<p>Budaya Organisasi (X2):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aturan</li> <li>2. Norma</li> <li>3. Nilai dominan</li> <li>4. Filosofi</li> <li>5. Iklim organisasi</li> </ol> <p>Lingkungan Kerja (X3):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pewarnaan</li> <li>2. Kebersihan</li> <li>3. Pertukaran udara</li> <li>4. Penerangan</li> <li>5. Musik</li> <li>6. Keamanan</li> <li>7. Kebisingan</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan antar karyawan</li> <li>2. Individual</li> </ol>	Linier Berganda	sedangkan budaya organisasi dan berpengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai.
9.	<p>Wisudani Rahmaningtyas dan Putri Restyananda Widagdo/ 2020/ Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Klaten Economic</p>	<p>Kompensasi (X1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol> <p>Motivasi Kerja (X2):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan Fisiologi</li> <li>2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan</li> <li>3. Kebutuhan Sosial</li> <li>4. Kebutuhan Penghargaan</li> <li>5. Kebutuhan Aktualisasi Diri</li> </ol>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Deskripti</p>	<p>Hasil uji secara simultan menghasilkan pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Klaten sebesar 54,8%. Uji parsial menghasilkan pengaruh variabel kompensasi</p>

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Education Analysis Journal Vol: 9 No: 3 Halaman: 679-689 Tahun: 2020  Economic Education Analysis Journal Vol: 9 No: 3 Halaman: 679-689 Tahun: 2020	Lingkungan Kerja (X3): 1. Cahaya 2. Warna 3. Udara 4. Suara  Kepuasan Kerja (Y): 1. Psikologi 2. Sosial 3. Fisik 4. Finansial		sebesar 9,30%, motivasi kerja sebesar 5,33%, dan lingkungan kerja fisik sebesar 5,06%. Pengaruh parsial terbesar variabel kompensasi. Kesimpulan dalam pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data diolah oleh peneliti 2023.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berupa alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu yang disadari oleh pendekatan hubungan pengaruh maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan pada Kantor Kecamatan Cakung. Dengan adanya kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan kesimpulan. Berikut model kerangka pemikiran penulisan ini:





Sumber: Data diolah peneliti, 2023.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Definisi hipotesis menurut Sugiyono (2017:69) merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasari pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis simultan yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H01 : Tidak terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha1 : Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

2. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H02 : Tidak terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha2 : Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

3. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H03 : Tidak terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).



Ha3 : Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

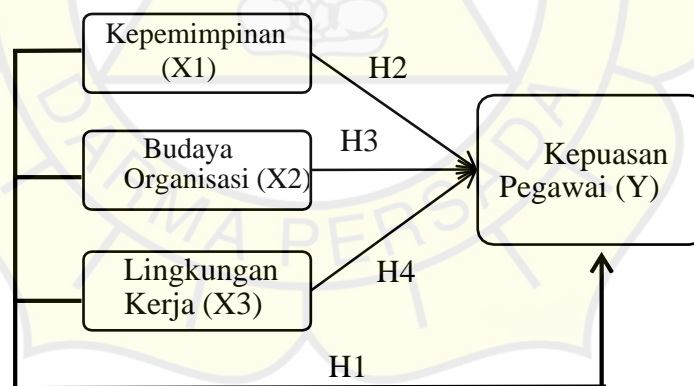
4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H04 : Tidak terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha4 : Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

## 2.5 Paradigma Penelitian

Dari rumusan hipotesis diatas tentang pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat digambarkan kerangka hubungan variabel sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti, 2023.

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2017:63) adalah sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.