

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Saihudin (2019:3), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, Kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Pendapat Suryani dan Foeh (2019:2), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Peneliti lain Larasati (2018:6), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Berdasarkan dari pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian

kompensasi, karier, keselamatan dan Kesehatan sehingga tercapai tujuan Bersama.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mulia (2021:13) adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah upaya organisasi untuk mengidentifikasi dampak SDM terhadap perubahan organisasi dan masalah bisnis utama, dan untuk menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang muncul dari perubahan dan masalah tersebut.

b. *Staffing*

Staffing adalah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa jumlah pekerja cakap yang tepat tersedia pada waktu dan tempat yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. Perorganisasian

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan membangun hubungan antar sumber daya manusia.

d. Pengarahan

Pengarahan adalah memberikan motivasi, pelaksanaan, atau instruksi dalam melakukan pekerjaan yang ada.

e. Pengendalian

Pengendalian adalah peraturan berbagai kegiatan menurut rencana yang dikembangkan sebagai dasar untuk menganalisis tujuan dasar organisasi.

f. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi utama manajer sumber daya manusia yang mencakup berbagai kegiatan seperti Pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir individu, dan pengembangan organisasi.

g. Kompensasi dan tunjangan lainnya

Kompensasi adalah bentuk timbal balik perusahaan kepada para pekerja atas hasil usaha yang diberikan para pekerja kepada perusahaan.

h. Keselamatan atau Kesehatan

Kesehatan mencakup perlindungan pekerja dari berbagai ancaman keselamatan saat bekerja

i. Pekerja dan Hubungan kerja

Hubungan industri adalah ketika serikat kerja mewakili staf organisasi yang berhubungan dengan perundingan Bersama.

j. Riset Sumber Daya Manusia

Menyangkut riset yang menyoroti sebab dan solusi yang diperlukan dalam menangani berbagai macam permasalahan dalam bidang SDM.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar (2020:6) terdapat 7 (tujuh) tujuan manajemen sumber daya manusia, yakni:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM;
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM;
- c. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi;
- d. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan organisasi;
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi;
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi;
- g. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Sylvia (2020:11) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right place and the right man in the right job*.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor kemajuan Teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
8. Melaksanakan Pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah suatu perilaku yang dengan konsisten dilakukan oleh seseorang yang memimpin suatu kelompok. Cara seseorang pemimpin bertindak dapat mempengaruhi anggota kelompok dan membentuk gaya kepemimpinan. Itulah kenapa Ketika seorang pemimpin tentu harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Hal ini bertujuan untuk membuat anggota tim merasa nyaman dalam bekerja, sehingga tujuan bisa tercapai dengan baik dan efisien. Menurut Busro (2018:226) gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui pihak lain Ketika kita berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Sedangkan Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Selain itu menurut Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri –

ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2018:220) 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 (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 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-Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2018:11) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

4. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2018:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam empat dimensi, yakni

1. Dimensi Kemampuan kerja sama dan hubungan yang baik dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Membina kerja sama dengan bawahan.
 - b. hubungan yang baik dengan pegawai dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
2. Dimensi Kemampuan efektivitas dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan.
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu.

3. Dimensi Kepemimpinan partisipatif dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Mengambil keputusan secara musyawarah.
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
4. Dimensi Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.

5. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Hidayat (2018:143) yaitu gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Dalam teori Gunawan, (2018:76) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Gaya kepemimpinan terbagi atas 4 jenis yakni:

1. Gaya kepemimpinan *Directive*

Kepemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan

bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Gaya kepemimpinan *supportive*

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

3. Gaya kepemimpinan *partisipatif*

Pemimpin *partisipatif* berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan *partisipatif* dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Gaya kepemimpinan berorientasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Menurut King (dalam Asih, et al., 2018:2) Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Sedangkan menurut Handoko dalam Ganyang (2018:254) Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Selain itu menurut Ivanko dalam Hamali (2018:241) Stres kerja merupakan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang serta perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Hal tersebut tentunya menyebabkan karyawan membutuhkan jam kerja yang lebih lama untuk menyelesaikan.

2. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018:597), stres kerja dibagi dalam dua dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Stres Organisasi, dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Tuntutan tugas

- b. Tuntutan peran
 - c. Tuntutan pribadi
 - d. Beban kerja
 - e. Kepemimpinan
 - f. Persaingan yang ketat
2. Stres Individu, dengan indikator sebagai berikut:
- a. Permasalahan keluarga
 - b. Permasalahan pribadi

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Stres Kerja

Hal-hal yang mengakibatkan stres disebut stressor. Stres adalah reaksi yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk ketidakpuasan kerja. Stres juga sering diinterpretasikan dalam bentuk emosi yang kuat seperti cemas, tidak bergairah, marah, frustrasi, cenderung merasa bosan, kelelahan, dan tidak bersemangat.

Menurut Luthan (dalam Asih, *et al.*, 2018:26) faktor-faktor yang menyebabkan stress (*anteseden stress*) antara lain:

1. Stressor ekstra organisasi, mencakup perubahan sosial/teknologi, keluarga relokasi kerja, kondisi ekonomi, ras dan kelas, perbedaan persepsi serta perbedaan kesempatan bagi pegawai atas penghargaan atau promosi.
2. Stressor organisasi, mencakup kebijakan dan strategi administratif, struktur organisasi, kondisi kerja, tanggung jawab

tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, serta penghargaan yang tidak memadai.

3. Stressor kelompok, mencakup kurangnya kohesivitas kelompok seperti pegawai tidak memiliki kebersamaan karena desain kerja, pengawas melarang atau membatasinya, serta kurangnya dukungan sosial pada individu.
4. Stressor individu, mencakup disposisi individu seperti kepribadian, persepsi kontrol personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, daya tahan psikologis, serta tingkat konflik intra individu yang berakar dari frustrasi.

4. Jenis-jenis Stres Kerja

Stres kerja terdiri berbagai jenis dan beragam, diantaranya stres kerja yang dapat memberikan gairah dan menstimulasi para pegawai untuk merasa lebih bersemangat saat bekerja, adanya tantangan yang dianggap sebagai motivasi diri untuk bisa bekerja lebih keras, namun ada stres yang mengakibatkan turunnya semangat kerja karena pegawai merasa beban pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mereka, rutinitas kerja yang menimbulkan kejenuhan, dan rekan kerja yang tidak kompeten.

Berney dan Selye (dalam Asih, *et al.*, 2018:4) mengungkapkan ada empat jenis stres:

- a. *Eustress (good stress)*, yaitu stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan. Stres ini dapat meningkatkan kreativitas dan antusiasme.
- b. *Distress*, yaitu stres yang memunculkan efek membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan tidak menyenangkan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.
- c. *Hyperstress*, yaitu stres yang terjadi ketika seseorang dipaksa untuk mengatasi tekanan yang melampaui kemampuan dirinya.
- d. *Hypostress*, yaitu stres yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

5. Dampak Stres Kerja

Terdapat stress kerja yang memberi dampak positif kepada pegawai seperti motivasi dan munculnya semangat dan gairah hidup, memiliki rangsangan untuk bekerja keras, dan memiliki keinginan untuk terus mengasah potensi diri. Namun terdapat stres kerja yang berdampak negatif, diantaranya adalah kurangnya kemampuan diri dalam membuat keputusan, meningkatnya rasa cemas dan berkurangnya rasa percaya diri sehingga tidak yakin dapat bekerja secara maksimal.

Menurut Tewal, et al., (2018:145), ada dua dampak dari stres kerja yaitu dampak positif dan dampak negatif.

1. Dampak positif stres kerja, adalah:
 - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
 - b. Memiliki rangsangan dan tujuan bekerja lebih keras dan timbul inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik.
 - c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target/tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan (*pressure*).
 - d. Memacu pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya.
2. Dampak negatif stres kerja, adalah:
 - a. Menurunnya tingkat produktivitas pegawai yang bisa berdampak pada kurangnya keefektifan organisasi.
 - b. Penurunan tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja.
 - c. Sulit untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental.
 - d. Meningkatnya ketidakhadiran dan perputaran pegawai.

2.1.4 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi dipandang sebagai suasana kerja atau organisasi, sikap dan interaksi pimpinan, karyawan, staf dan masyarakat pada umumnya. Hal tersebut juga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi meliputi banyak hal.

Menurut Pratama dan Pasaribu (2020:103) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sementara menurut Hanum (2018:132) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan pandangan anggota organisasi yang berkaitan dengan organisasi baik telah ataupun sedang terjadi di dalam atau di luar lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan kemudian menentukan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Asrunputri (2020:65) menjabarkan Iklim organisasi sebagai perasaan dari karyawan dalam bekerja didalam suatu organisasi tersebut yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku, bentuk kerjasama, dan kinerja mereka untuk mencapai tujuan atau target yang sudah ditentukan dalam organisasi tersebut.

2. Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2018:71) dimensi iklim organisasi terdiri dari :

1. Keadaan lingkungan fisik, dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Tempat kerja

- b. Sarana dan prasarana
- 2. Keadaan lingkungan sosial, dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Hubungan atasan dan bawahan
 - b. Hubungan antar rekan kerja
 - c. penghargaan
- 3. Pelaksanaan sistem manajemen, dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Struktur organisasi
 - b. Standar kerja
 - c. Tanggung jawab

3. Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan, menurut Ichsani (2019:25) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Penempatan personalia

Masalah penempatan atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

b. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

c. Pendanaan dan penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi.

d. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sehingga penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

e. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di perusahaan antara lain: penempatan personalia, pembinaan hubungan

organisasi, pendanaan dan penyelesaian hubungan konflik, pengumpulan dan pemanfaatan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja.

4. Pendekatan Iklim Organisasi

Menurut Hatmoko (2020:19) membagi pendekatan Iklim Organisasi kedalam tiga bagian yaitu sebagai berikut:

1. *Multiple measurement – Organizational Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relative tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas system, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2. *Perceptual Measurement – Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai berikut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3. *Perceptual measurement – Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara

kejadian yang nyata dalam organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Afandi (2018:74) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan serta perilaku terhadap pekerjaan sekaligus menilai pekerjaan menjadi cara menghargai agar tercapainya nilai-nilai kerja yang penting. Selain itu Sukrispiyanto (2019:146) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja ialah suatu bentuk menilai pekerja terhadap seberapa jauh pekerjaannya dengan keseluruhan dapat memenuhi kebutuhannya.

Pendapat lain, Sutrisno (2019:74) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap karyawan pada pekerjaannya, yang meliputi kondisi kerjanya, kompensasi yang diterima, kerja sama antar karyawannya, serta faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja menurut Herizal dan Nur (2019:44) diartikan sebagai perasaan senang ataupun tidak senang karyawan yang berkaitan pada pekerjaan atau lingkungan kerjanya.

Dari beragam pendapat sejumlah ahli tersebut, kepuasan kerja bisa didefinisikan menjadi perasaan ataupun sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap cara mereka memandang pekerjaan yang diberikan kepadanya, baik itu positif maupun negatif. Setiap pekerja mempunyai tingkat yang berbeda berdasarkan sistem nilai mereka

sendiri, seperti kepuasan finansial dan kerja sama dengan rekan kerja.

2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2018:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam empat dimensi, yakni

1. Pekerjaannya (*Work It Self*)

Pekerjaan membutuhkan keterampilan khusus untuk setiap bidang. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa seseorang membutuhkan keterampilannya untuk menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan atau menurunkan kepuasan pekerjaan.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan dengan kesesuaian kerja dengan keterampilan yang dimiliki.
- b. Kepuasan dengan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja.
- c. Kepuasan kerja menjadi lebih kreatif.

2. Gaji (*Pay*)

Salah satu faktor untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dinilai layak atau tidak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan dengan sesuai tunjangan yang diberikan.
- b. Kepuasan dengan kesesuaian gaji dan pekerjaan.

- c. Kepuasan dengan memberikan insentif adalah tingkat gaji dan tingkat penghargaan.
- d. Kepuasan untuk mendapat kesempatan belajar.

3. Supervisi

Pimpinan memberikan dukungan, arahan dan bimbingan. Diukur tingkat pimpinan peduli pada anggota. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c. Rasa peduli yang diberikan oleh pimpinan.

4. Rekan kerja

Rekan kerja yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. indikator dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Azhar et al (2020:23) Adapun faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk kerja.
2. Keamanan kerja faktor ini sering disebut sebagai kepuasan kerja yang mendukung baik bagi karyawan menjadi aman memiliki dampak besar pada perasaan karyawan yang bekerja.
3. Kesempatan untuk maju ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan meningkatkan keterampilan saat bekerja.
4. Faktor sosial seperti hubungan keluarga, pandangan masyarakat peluang kreatif kegiatan serikat kebebasan politik dan hubungan sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi harus lebih mendapat perhatian dari pihak perusahaan terutama agar dapat merasa puas atas pekerjaannya.

4. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci

menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity* ini *equity*. Menurut Wexley dan Yukls dalam Sinambela (2018) mengemukakan bahwa:

1. “*input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*”. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, Pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.
2. *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan Kembali dan lain-lain.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Sinambela (2018)

mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

d. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

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

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

f. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja melainkan juga bergantung

pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan kerja. Kedua, kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi Kesehatan fisik, Kesehatan rohani dan lain-lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merujuk pada kajian literatur atau tinjauan Pustaka yang mencakup hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian. Ini melibatkan pengumpulan dan analisis karya-karya ilmiah, jurnal, buku atau peneliti lainnya yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu membantu memberikan dasar teoritis dan konteks untuk penelitian serta menunjukkan relevansi topik tersebut dalam kerangka ilmiah yang lebih luas. Berikut adalah penelitian terdahulu yang telah dikumpulkan dan disamakan dalam instansi pemerintah pada tabel 2.1:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Fitriani /2021/Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT PLN (Persero) UPDK BAKARU	(Gaya Kepemimpinan): 1. Pimpinan mengawasi ketat 2. Melaksanakan tugas optimal	Metode: deskriptif Kuantitatif Alat Analisis: Analisis	1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol: 2 No: 1 Tahun: 2021 ISN: 2721-4907	3. Motivasi pimpinan (Kompensasi) Pembayaran langsung: 1. Gaji 2. Insentif 3. Upah 4. Komisi 5. Bonus Pembayaran tidak langsung: 1. Asuransi 2. Tunjangan (Lingkungan Kerja): 1. Fasilitas memadai 2. Keamanan 3. Keharmonisan antar pegawai (Kepuasan Kerja) 1. Kondisi pekerjaan yang menantang 2. Kondisi kerja yang mendukung 3. Gaji/ Upah yang sesuai 4. kerja mendukung	regresi berganda	Kepuasan Kerja, 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
2.	Muhammad Sabiq Al Faqih/20222/ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan perusahaan tambang minyak nasional (PERTAMINA) <i>Refinery</i> Unit IV Cilacap Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi Vol: 1 No: 4 Thn 2022	Gaya Kepemimpinan): 1. Kerjasama dengan bawahan 2. Tanggung jawab 3. Memotivasi bawahan 4. Berpikir analitis dan Konseptual (Beban Kerja) 1. Target yang harus dicapai 2. Kondisi pekerjaan 3. Standar pekerjaan Kepuasan Kerja) 1. Kesesuaian pekerjaan 2. Rekan kerja yang mendukung 3. Gaji 4. Lingkungan kerja	Metode: deskriptif Kuantitatif Alat Analisa: Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Salman Farisi dan Ilyas Hadi Pane/2020/Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan	(Stres Kerja) : 1. Tekanan 2. Beban Kerja 3. Konflik 4. Lingkungan Kerja (Kompensasi) :	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Analisis regresi	Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kompensasi

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Jurnal Sosial dan Manajemen Vol: 1 No: 2 Tahun: 2020	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Upah 5. Premi 6. Pengobatan Asuransi	linier berganda	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja,
4.	Novita Shindy Pratiwi Br Malau/2019/Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian (Studi Kasus Pada Anggota Reserse Kriminal Kepolisian Resort Tanah Karo) Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol: 7 No: 2 Tahun: 2019	(Stres Kerja): 1. Penyimpangan psikologis 2. Pekerjaan tidak sesuai 3. Batasan waktu 4. Perubahan tipe pekerjaan (Lingkungan Kerja) 1. Sirkulasi udara 2. Alat dan peralatan kantor 3. Keamanan 4. Kebersihan (Kepuasan Kerja) 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/ Upah 3. Rekan kerja yang mendukung 4. Aspek organisasi	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Analisis regresi linier berganda	Stres kerja memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

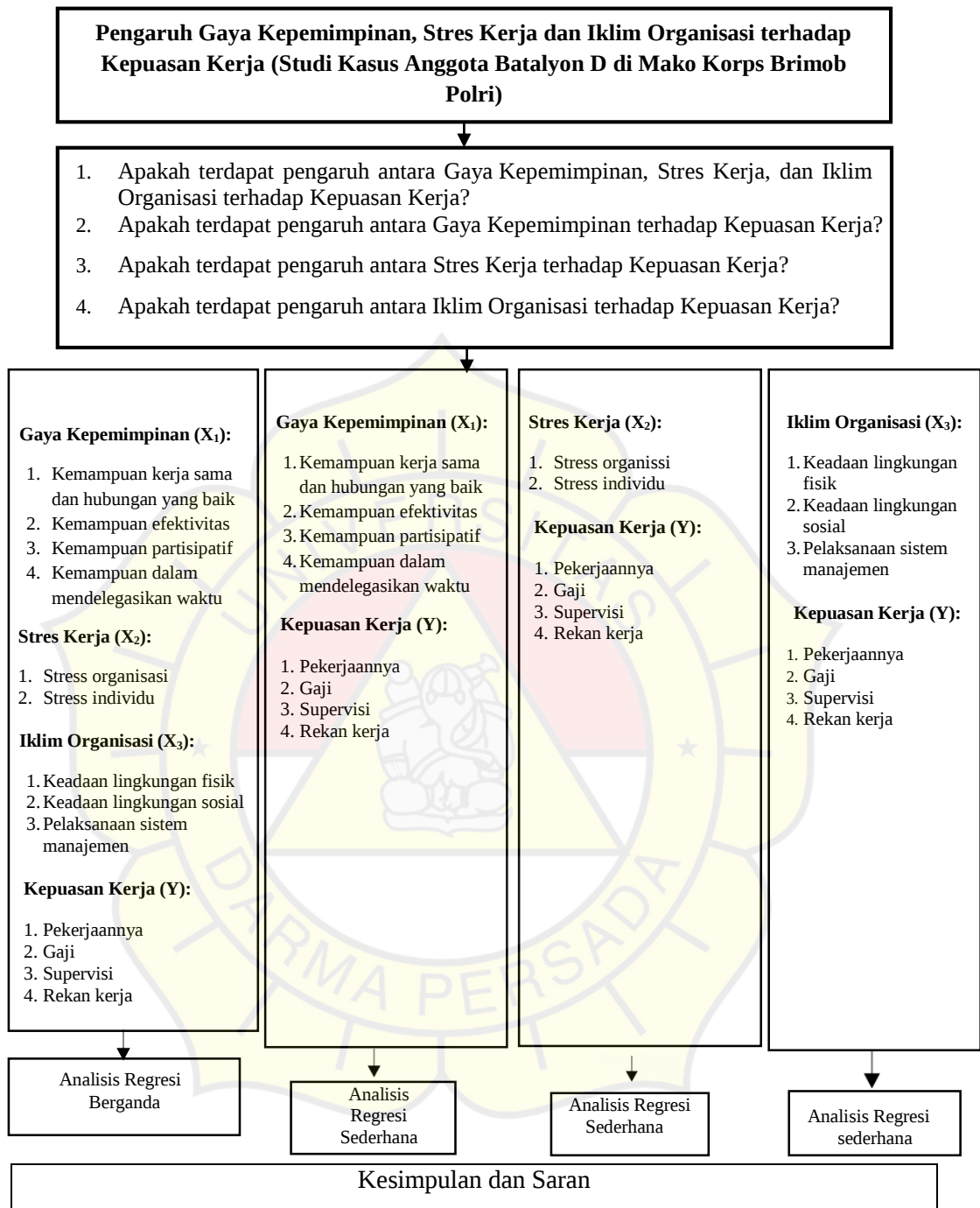
No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
5.	I Made Muliana, I Wayan Sujana, Ni Nyoman Ari Novarini/2020/Pengaruh Iklim Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor di Camat Payangan E-Journal Universitas Mahasaraswati Denpasar Vol: 1 No: 4 Tahun: 2020 E-ISSN: 2721-6810	(Iklim Organisasi) 1. Tanggung jawab 2. Standar organisasi 3. Penghargaan 4. Dukungan kepemimpinan (Lingkungan Kerja) 1. Fasilitas organisasi 2. Kondisi tempat kerja 3. Hubungan antar pegawai (Kepuasan kerja) 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Rekan kerja 5. Kondisi pekerjaan	Metode penelitian: deskriptif Kuantitatif Alat Analisa: Regresi Linear berganda	Iklim organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6.	Kodrat Sunyoto, Arini Sulistiyowati/2022/ Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja pegawai negeri sipil kantor Camat Kateman	(Iklim Organisasi) 1. Komunikasi 2. Otonomi 3. Dukungan 4. Penghargaan Kompensasi) Pembayaran langsung:	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Analisis regresi linier berganda	Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kompensasi berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik Vol: 5 No: 1 Tahun: 2022	1. Gaji 2. Insentif 3. Upah 4. Komisi 5. Bonus Pembayaran tidak langsung : 1. Asuransi 2. Tunjangan (Kepuasan Kerja) 5. Kesesuaian pekerjaan 6. Rekan kerja yang mendukung 7. Gaji 8. Lingkungan kerja		signifikan terhadap Kepuasan

Sumber: diolah oleh Penulis tahun 2023

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat untuk memudahkan peneliti dalam memahami inti dari apa yang ingin peneliti sampaikan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, stress kerja, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja anggota di Mako Korps Brimob Polri. Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah penulis tahun 2023 **Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Jim (2021:97) hipotesis adalah komponen penting yakni dugaan sementara, hubungan antar variabel dan uji kebenaran. Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis ini:

1. Di duga Gaya Kepemimpinan (X_1), Stres Kerja (X_2), dan Iklim Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)?

Ho: Tidak ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1), Stres Kerja (X_2), dan Iklim Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha: Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1), Stres Kerja (X_2), dan Iklim Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

2. Di duga Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ho: Tidak ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha: ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

3. Di duga Stres Kerja (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ho: Tidak ada pengaruh antara Stres Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha: ada pengaruh antara Stres Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

4. Di duga Iklim Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

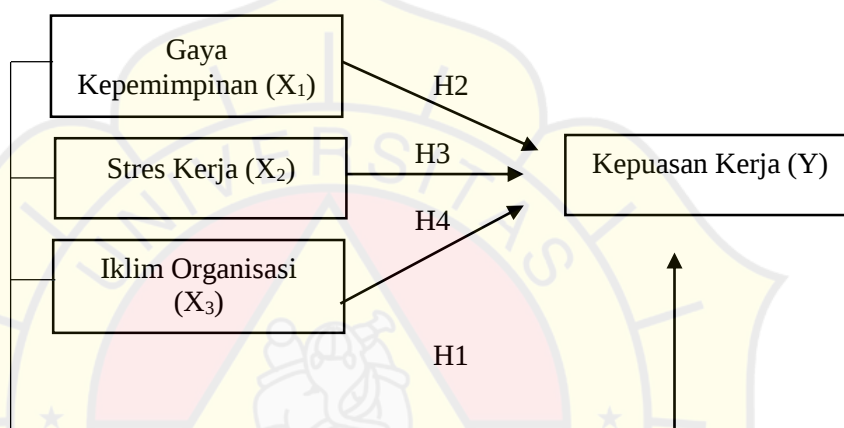
Ho: Tidak ada pengaruh antara Iklim Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha: ada pengaruh antara Iklim Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan

Kerja (Y)

2.5 Paradigma Penelitian

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



Sumber: diolah oleh Penulis tahun 2023

Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai pengaruh antara variabel yang terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Dimana terdapat variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Iklim Organisasi kemudian terdapat satu variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja anggota.

Secara simultan atau bersama – sama ditunjuk oleh persamaan regresi: $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$. Sedangkan secara parsial atau individu ditunjuk oleh persamaan regresi $Y = a + bX$.