

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Riview Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian dari Abraham D. Bujung, S.L.H.V. Joyce Lopian, Greis M. Sendow yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Studi kasus : Tenaga harian lepas pada dinas lingkungan hidup kota Manado bagian pertamanan dan pemakaman” yang dilakukan pada tahun 2017. Dengan nomor ISSN : 2303-1174 Vol. 5 No. 3 September 2017 Hal. 3220-3229. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah faktor-faktor penentu kepuasan kerja Upah, Pemimpin/Pengawas, Rekan Kerja dan Pekerjaan itu sendiri secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Harian Lepas pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado Bagian Pertamanan dan Pemakaman. .Sampel penelitian ditentukan dengan metode studi sensus atau populasi dijadikan sampel sebanyak 65 THL dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian disimpulkan bahwa: Upah, Pemimpin/Pengawas, Rekan Kerja dan Pekerjaan itu Sendiri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Upah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; Pemimpin/Pengawas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; Rekan Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Pekerjaan itu Sendiri secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pihak instansi dalam hal ini Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado untuk dapat mengupayakan peningkatan kepuasan kerja para tenaga harian lepas (buruh) dengan menunjang faktor-faktor seperti upah yang sesuai dan adil sesuai kontribusi yang di berikan masing-masing tenaga harian lepas, meningkatkan peran pemimpin yang berorientasi pada tenaga harian lepas dan melihat hubungan diantara para tenaga harian lepas.

Penelitian dari Muhammad Agung, Djunaidi, Puji Astuti yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai unit pelaksanaan teknis dinas pengelolaan sumber daya air kabupaten nganjuk” yang dilakukan pada tahun 2019. Dengan nomor E-ISSN : 2621-2374 JIMEK – Volume 2 nomor 1 Juli 2019. Dalam penelitian ini, populasi adalah pegawai tenaga kontrak yang berjumlah 100 maka pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin yaitu sampel yang digunakan sebesar 80 responden. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 1,135 + 0,259 X_1 + 0,408 X_2 + 0,212 X_3$ . Berdasarkan hasil data statistic, indikator- indikator penelitian ini bersifat valid dan variabelnya reliable. Pada uji normalitas dan multikolinieritas data penelitian ini terdistribusi normal dan tidak terjadi gangguan multikolinieritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung masing-masing sebesar 2,752 untuk kompensasi, 2,860 untuk motivasi dan 2,253 untuk lingkungan kerja dengan nilai t tabel sebesar 1,668 ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) yang artinya bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh masing-masing terhadap variabel kinerja. Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 10,080 dengan taraf signifikan sebesar 5% dan diketahui nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang arti ketiga variabel tersebut berpengaruh bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

Penelitian dari Afrinaldy Rustam yang berjudul “Pengaruh motivasi, kedisiplinan, dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja petugas kebersihan” yang dilakukan pada tahun 2016. Dengan nomor E-ISSN 2407-1684 Vol. 13, no. 2, Desember 2016. Metode penelitian yang digunakan adalah regresi analisis berganda dimana koefisien variable regresi memotivasi ( $X_1$ ) = 0,137 variable kepemimpinan ( $X_3$ ) = 0,364 merupakan nilai yang konstan yang menunjukkan tanda positif dengan adanya variable motivasi, disiplin dan kepemimpinan maka kapasitas tenaga kerja akan naik sebesar 0,776 kali.

Penelitian dari Andre Sompie, Rita N. Taroreh, dan Genita G. Lumintang yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado” yang dilakukan pada tahun 2019. Dengan nomor ISSN : 2303-1174 Vol. 7 No. 1 Januari 2019, Hal. 851-860. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 70 orang, dengan menggunakan teknik non probability sampling dan formula Slovin, sampel penelitian ini berjumlah 41 responden. Analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinan, uji F, dan uji t. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, secara parsial kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uji koefisien korelasi dan koefisien determinasi yaitu pengalaman kerja dan stres kerja memiliki pengaruh sebesar 96,3% terhadap kinerja karyawan dan masuk dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado sebaiknya dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan mendorong aspek-aspek kompensasi dan motivasi.

Penelitian dari Ni Putu Intan Ratnasari, dan A.A Sagung Kartika Dewi yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan kerja fisik, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja karyawan” yang dilakukan pada tahun 2014. Dengan nomor ISSN: 2303-8912 Vol. 3 No. 7 Juli 2014. Dalam penelitian ini kepuasan kerja merupakan kondisi dimana karyawan dapat merasakan perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan. Dengan jumlah responden sebanyak 46 orang, lokasi ini dipilih

karena ditemukan masalah terkait motivasi, kondisi kerja dan kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Data dianalisis dengan teknik analisis regresi linier berganda yang sebelumnya telah lolos uji asumsi klasik. Hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja. Selain itu motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan. Dilihat dari hasil analisis, maka perusahaan harus lebih memperhatikan kenyamanan kerja karyawan.

Penelitian dari Adi Indrayanto, Sigit W.D Nugroho, dan Titi Nurfitri yang berjudul “Influence of work motivation and work environment on competitive advantage : Study of Indonesia and China tourism works” yang dilakukan pada tahun 2018, JAM Vol : 16 nomor 1 Maret 2018. Penelitian ini adalah studi tentang hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja pada keunggulan kompetitif yang dikembangkan oleh kreatifitas dan inovasi. Total responden dalam penelitian ini adalah 368 responden yang terdiri dari 181 dari Indonesia dan 187 dari Cina. Dengan menggunakan analisis Partial Least Square (PLS), hasil dari model luar, model dalam, dan pengujian hipotesis dengan uji-t adalah sebagai berikut : motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kreatifitas. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kreatifitas. Kreatifitas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap inovasi. Implikasi dari kesimpulan dibawah ini, menunjukkan bahwa pekerja pariwisata harus meningkatkan motivasi kerja karena dapat memberikan umpan balik positif kepada organisasi. Meningkatkan motivasi kerja juga dapat meningkatkan kreatifitas pada individu dalam menghadapi lingkungan yang dinamis untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan memenangkan pesaing.

Penelitian dari Murgianto, Siti Sulasmi, dan Suhermin yang berjudul “The effects of commitment, competence, work satisfaction on motivation, and performavnce of employees at integrated service office of east java” yang dilakukan

pada tahun 2016. Dengan nomor ISSN : 2320-5407 Ijar (2016), Volume 3, Issue 378-396. Metode yang digunakan adalah survei dengan populasi pegawai di 7 kabupaten Provinsi Jawa Timur, Indonesia berjumlah 250 responden. Sampel diambil dari 154 responden secara acak. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Amos versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah diimplementasikan layanan satu pintu terintegrasi telah meningkatkan kinerja karyawan karena dengan motivasi kerja sebagian memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, setelah itu kepuasan, komitmen dan kompetensi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur. Komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja masing-masing juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Terpadu di Jawa Timur. Sementara itu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Terpadu di Jawa Timur.

Penelitian dari Thomi Setyo Prabowo, Noermijati, dan Dodi Wirawan Irawanto yang berjudul “ The influence transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction” yang dilakukan pada tahun 2018, JAM Vol 16 nomor 1 Maret 2018. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan studi eksplanatori. Data dianalisis dengan menggunakan PLS untuk uji signifikan dan uji Sobel untuk uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun demikian, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga sepenuhnya dimediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan sebagian dimediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Indikator yang menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional

yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah pertimbangan individual, yang tidak berjalan optimal di Hotel Kartika Graha.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Lingkungan kerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian lingkungan kerja**

Menurut Saydam (dalam Rahmawanti dkk, 2014 : 226) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi saat ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja disekitar perusahaannya.

Menurut Sedarmayanti (dalam Rahmawanti dkk, 2014: 21) defenisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Nitisemito (dalam Nuraini, 2013:97) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Kondisi kerja yang baik serta nyaman akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar. Terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada di dalam organisasi.

Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Lewa dan Subono (dalam Rahmawanti dkk, 2014 : 235) bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan

kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan.

Dari definisi lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yaitu suatu tempat dimana terdapat alat-alat perkakas maupun bahan-bahan yang akan dihadapi ataupun dipakai oleh para pegawai dimana barang-barang tersebut bisa memudahkan atau menyulitkan pekerja. Hal tersebut bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. Jika kondisi lingkungan kerja baik maka pegawai bisa meningkatkan produktivitas kerjanya.

### **2.2.1.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011: 21) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/karyawan, diantaranya adalah:

#### **1. Penerangan/cahaya di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: 1) Cahaya alam yang berasal dari sinar matahari 2) Cahaya buatan, berupa lampu.

#### **2. Temperatur di tempat kerja**

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Apabila kondisi temperatur terlalu dingin akan mengakibatkan gairah kerja menurun, sedangkan temperatur udara yang

terlampau panas, akan mengakibatkan cepat timbul kelelahan tubuh dan dalam bekerja cenderung membuat banyak kesalahan.

### 3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan\ panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari dalam tubuh secara besar-besaran, karna sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karna makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dan disekitarnya.

### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan tercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan manusia. Dengan cukup oksigen disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

### 5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat

mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

#### 6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alamini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

1. Konsentrasi dalam bekerja
2. Datangnya kelelahan
3. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

#### 7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian air conditioner yang tepat merupakan cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

#### 8. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar

terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang di perdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Ada beberapa faktor lingkungan kerja yang besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja yang bersih
2. Penerangan yang cukup baik tapi tidak menyilaukan
3. Pertukaran adanya udara yang baik yang menyehatkan badan
4. Jaminan terhadap keamanan yang menimbulkan ketenangan

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011:163) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

### 1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

- a. Rencana Ruang Kerja Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
- b. Rancangan Pekerjaan Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- c. Kondisi Lingkungan Kerja Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- d. Tingkat Visual Privacy dan Acoustical Privacy Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “ keleluasan pribadi “ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan acoustical privasi berhubungan dengan pendengaran.

### 2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Pekerjaan Yang Berlebihan Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.
- b. Sistem Pengawasan Yang Buruk Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
- c. Frustrasi Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.
- d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.
- e. Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu

Menurut buku “Dasar-dasar Ilmu Organisasi yang ditulis oleh Drs. Ig. Wursanto pada tahun (2005 : 310)” faktor-faktor intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain :

1. Lingkungan intern
  - a. Perubahan kebijaksanaan pimpinan
  - b. Perubahan tujuan
  - c. Pemekaran atau perluasan wilayah operasi organisasi
  - d. Volume kegiatan yang bertambah banyak

- e. Tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi
- f. Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi
- g. Berbagai macam ketentuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi

## 2. Lingkungan ekstern

- a. Politik, meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan pemerintahan, organisasi-organisasi politik (kepartaian).
- b. Hukum, meliputi semua ketentuan yang berlaku yang harus ditaati oleh setiap orang baik secara individu maupun secara kelompok.
- c. Kebudayaan, meliputi kebudayaan material dan kebudayaan non-material.
- d. Teknologi, ialah segenap hasil kemajuan dan teknik perkembangan industry peralatan modern.
- e. Sumber alam, meliputi segenap potensi sumber alam baik di darat, laut, maupun udara, berupa tanah, air, energy, flora, fauna, dan lain-lain termasuk pula geografi dan iklim.
- f. Demografi, meliputi sumber tenaga kerja yang tersedia dalam masyarakat, yang dapat diperinci menurut jenis kelamin, tingkat umur, jumlah dan bagaimana system penyebarannya.

### 2.2.1.3 Indikator lingkungan kerja

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wursanto (2011:47), adapun indikator dari lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Suasana kerja
  - 1. Suasana kekeluargaan
  - 2. Suasana nyaman
- b. Perlakuan
  - 1. Perlakuan yang baik antara sesama rekan kerja
  - 2. Perlakuan yang adil antar sesama rekan kerja dan atasan .

- c. Rasa aman
  - 1. Perlindungan dari ancaman pemberhentian
  - 2. Perlindungan dari ancaman kecelakaan kerja
- d. Hubungan yang harmonis
  - 1. Komunikasi sesama pegawai
  - 2. Komunikasi dengan atasan

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua indikator yaitu :

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

#### 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

## **2.2.2 Motivasi**

### **2.2.2.1 Pengertian motivasi**

Menurut Handoko (2010:143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Siagian (2011 : 89) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Selain itu menurut Rivai dan Sagala (2013:837) motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka

Dari beberapa definisi motivasi diatas kesimpulannya adalah sesuatu yang bisa mendorong seseorang untuk bisa memiliki semangat, keinginan, dan kemauan untuk bisa melaksanakan aktivitas kerja di perusahaan baik dorongan dari dalam maupun dari luar.

### **2.2.2.2 Teori motivasi**

Menurut Alderfer dalam Robbins (2012 : 171), teori motivasi Alderfer (Alderfer's ERG theory) merumuskan bahwa ada nilai tertentu dalam menggolongkan kebutuhan-kebutuhan dan terdapat pula suatu perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan pada tatanan paling bawah dengan kebutuhan-kebutuhan dalam tatanan paling atas. Aldefer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan (Existence), yaitu suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup atau kebutuhan fisik.

2. Kebutuhan berhubungan (Relatedness), yaitu suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkembang (Growth), yaitu suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri.

Teori motivasi berprestasi Mc.Clelland Achievement Motivation Theory dalam Rivai (2011:840). Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. McClelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:
  1. Mereka yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
  2. Mereka yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan.
  3. Mereka yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.
- b. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya:
  1. Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana mereka bekerja.
  2. Mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
  3. Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:
  1. Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
  2. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
  3. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.

4. Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi agar pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

Menurut Maslow dalam Wukir (2013: 120) Hierarki kebutuhan manusia adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis Merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini harus terpenuhi dahulu sebelum seseorang ingin memenuhi kebutuhan di atasnya. Contoh kebutuhan ini adalah makanan, minuman, tempat tinggal dan udara.
2. Kebutuhan Rasa Aman Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi maka kebutuhan untuk melindungi diri sendiri menjadi motivasi dari perilaku berikutnya. Kebutuhan ini termasuk stabilitas, kebebasan dari rasa khawatir dan keamanan pekerjaan. Asuransi hidup dan kesehatan merupakan contoh kebutuhan yang masuk ke dalam kategori ini.
3. Kebutuhan Sosial Setelah kebutuhan tubuh dan keamanan terpenuhi maka
4. muncul kebutuhan baru yaitu rasa memiliki dan dimiliki serta kebutuhan untuk diterima dalam kelompok sosial. Manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi. Di tempat kerja kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau bekerja sama dalam tim.
5. Kebutuhan akan Penghargaan Setelah ketiga kebutuhan sebelumnya terpenuhi maka muncul kebutuhan akan penghargaan atau keinginan untuk berprestasi. Kebutuhan ini juga termasuk keinginan untuk mendapatkan reputasi, wibawa, status, ketenaran, kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, kepentingan dan penghargaan.

6. Kebutuhan untuk Mengaktualisasikan Diri Kebutuhan paling akhir yang terletak pada hierarki paling atas muncul setelah semua kebutuhan terpenuhi. Merupakan kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya.

### **2.2.2.3 Indikator motivasi**

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi :
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi
  - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a. Pemimpin
  - b. Duta perusahaan
  - c. Keteladanan

David McClelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. Need for achievement, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. Need for affiliation, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Need for power, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

Menurut Maslow (Mangkunegara, 2013: 101) indikator-indikator untuk mengukur motivasi sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

### **2.2.3 Kepemimpinan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Sutikno (2014:16) Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Menurut Thoha (2013 : 49), kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas kesimpulannya adalah cara pemimpin mengatur atau mempengaruhi bawahannya untuk mencapai suatu tujuan atau tugas dengan cara yang bisa diterima oleh bawahannya

### **2.2.3.2 Jenis kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2014 : 170), terdapat beberapa macam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### **2. Kepemimpinan Partisipasi**

Adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### **3. Kepemimpinan Delegasi**

Apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan

Sedangkan menurut Sutikno (2014 : 35), kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

#### 1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

#### 3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

#### 4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat

besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

#### 5. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

#### 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

Menurut buku “Budaya dan Perilaku Organisasi yang ditulis oleh Rois Arifin SE., MM, Amirullah SE., MM, Khalikussabir SE., MM. pada tahun (2017 : 129)”. Sifat-sifat dan ciri kepemimpinan yang berhasil itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.
2. Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
3. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.
4. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.
5. Berorientasi ke depan. Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.
6. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lain dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi

### 2.2.3.3 Teori kepemimpinan

Menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

1. Teori Bakat (traits). Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.
2. Teori Perilaku. Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (initiating structure) dan pertimbangan (consideration), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.
3. Teori Situasional. Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

Teori Kontingensi Fiedler menurut buku “Budaya dan Perilaku Organisasi yang ditulis oleh Rois Arifin SE., MM , Amirullah SE., MM , Khalikussabir SE., MM. pada tahun (2017 : 130)”.Teori Kontigensi kepemimpinan pertama yang terkenal dikemukakan oleh Fiedler, yang mengambil pendekatan mencoba mencocokkan pemimpin dengan situasi dimana ia akan sukses. Model koentigensi yang dihasilkan menyatakan bahwa keefektifan seorang pemimpin tergantung dari tiga variable :

1. Struktur kebutuhan pemimpin tersebut. Apakah ia mempunyai motivasi untuk mencari pencapaian tugas atau pemuasan kebutuhan antar pribadi. Pilihan seorang pemimpin akan berorientasi pada tugas atau pada orang di ukur dengan alat ukur yang dinamakan timbangan Leat Preferred Coworker (LPC – rekan kerja yang paling tidak disukai).

2. Kendali situasi pemimpin tersebut. Yaitu keyakinan pemimpin bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan. Kendali situasi adalah fungsi dari : (1) posisi kekuasaan pemimpin tersebut, (2) hubungan pemimpin anggota (derajat dukungan bawahan pada pemimpin), (3) struktur tugas (kejelasan dan rincian pekerjaan).
3. Interaksi antara struktur kebutuhan pemimpin dan kendali situasi. Pemimpin yang mempunyai motivasi tugas cenderung mempunyai untuk kerja yang terbaik dalam situasi di tempat ia memiliki baik kendali yang tinggi maupun rendah.

S.P. Siagian dalam Sedarmayanti (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
2. Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat
3. Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup

#### **2.2.3.4 Indikator kepemimpinan**

Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 dimensi kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter
  - a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
  - b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
  - c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.
2. Kepemimpinan Delegatif
  - a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan
  - b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
  - c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
3. Kepemimpinan Partisipatif
  - a. Wewenang pimpinan tidak mutlak

- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Menurut Thoha (2010:52), indikator kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
  - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
  - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
  - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
  - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
  - a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk berkerja sesuai tanggung jawabnya
  - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi

Menurut Robert House dalam Syamsul (2012:30) yang menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan :

1. Direktif terdiri dari :
  - a. Karyawan tau apa yang diharapkan pemimpin terhadap kinerja mereka.
  - b. Pengarahan khusus dari pemimpin
2. Supportive terdiri dari :
  - a. Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif
  - b. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
3. Partipatif terdiri dari :
  - a. Memberikan kebebasan berpendapat

- b. Mempertimbangkan saran
4. Kepemimpinan berpartisipasi pada prestasi terdiri dari :
- a. Menetapkan tujuan
  - b. Memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi

## **2.2.4 Kepuasan kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian kepuasan kerja**

Kepuasan Kerja dalam dunia kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap karyawan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memberi efek positif dalam berbagai macam hal. Secara definisi kepuasan kerja memiliki pengertian yang berbeda-beda dari para ahli yaitu :

Menurut Rivai (2014:856) mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”.

Menurut Robbins and Judge (2010:113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “Perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut”.

Menurut Mila Badriyah (2015 : 227) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal.

Dari beberapa definisi kepuasan kerja di atas kesimpulannya bahwa kepuasan kerja adalah respon dari karyawan yang berasal dari perasaan puas atau tidaknya dari beberapa faktor seperti dari pekerjaannya contohnya bisa dari faktor upah, motivasi ataupun stres kerja yang dialaminya.

#### 2.2.4.2 Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Marihot Tua Efendi (2010:291) yaitu:

- a. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
- b. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang
- c. Rekan Sekerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan
- d. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- e. Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Edy Sutrisno (2014 : 77) mengatakan indikator kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

- a. Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Penelitian dari Spector (Priansa, 2016:292) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

##### 1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan

kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

## 2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

## 3. Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (employed centered) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (job centered).

## 4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

## 5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

#### 6. Prosedur dan Peraturan Kerja

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

#### 7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

#### 8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

#### 9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

### **2.2.4.3 Teori kepuasan kerja**

Teori teori tentang kepuasan kerja Veithzal Rifai (2014:854), ada tiga macam yang terkenal dalam Veithzal Rifai yaitu:

#### 1. Teori Perbedaan atau Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there

should be and how much there is now). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat yang diinginkan, maka orang discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

## 2. Teori Keseimbangan atau Equity Theory

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

## 3. Teori Dua Faktor atau Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfier atau motivator dan kelompok dissatisfier atau gaji (upah).

Greenberg dan Baron (Priansa, 2016:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

### 1. Teori Dua Faktor (Two-factor Theory)

Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni hygiene factors dan motivators. Hygiene factors adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).

## 2. Teori Nilai (Value Theory)

Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara (2010:117), berpendapat bahwa ada lima teori kepuasan kerja, antara lain :

### 1. Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengemukakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, dan jam kerja.

### 2. Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

### 3. Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

#### 4. Teori pandangan kelompok

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

#### 5. Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menggunakan teori A. Maslow sebagai acuannya dimana Herzberg melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing – masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan ( memberikan kepuasan ) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi ( *content analysis* ) untuk menentukan faktor – faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidak puasan.

### **2.3 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian**

#### **2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian dari Ni Putu Intan Ratnasari dan A.A Sagung Kartika Dewi yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja. Selain itu motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan. Dilihat dari hasil analisis, maka perusahaan harus lebih memperhatikan kenyamanan kerja karyawan.

Lingkungan kerja menjadi faktor pendukung dan kontributor penting tercapainya kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik yang bagus akan berbanding lurus dengan kepuasan kerja ataupun hasil dari kinerja karyawan. Untuk menciptakan iklim yang

menyenangkan perlu adanya pengaturan dan pengontrolan lingkungan kerja dalam pengaturan penerangan tempat kerja, suara-suara gaduh, udara, kebersihan tempat kerja dan keamanan tempat kerja.

Jadi kesimpulannya jika lingkungan kerja menyenangkan maka karyawan akan bekerja dengan semangat dan lebih serius. Oleh sebab itu bisa dikatakan bahwa lingkungan kerja yang baik memberikan efek yang baik pula pada pekerjaan karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian dari Andre sompie, Rita N. taroreh, Genita G. Lumintang yang berjudul “Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai dinas lingkungan hidup kota manado” hasil penelitiannya dari pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu secara parsial kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena tujuan yang tercapai, kondisi tersebut berupa reaksi karyawan tentang aspek situasi kerja. Sedang motivasi berkaitan dengan keinginan individu dan bagaimana kondisi tersebut dapat terpenuhi di dalam situasi kerja yang nyaman.

Jadi kesimpulan yang didapat adalah karyawan bisa merasa puas jika mendapatkan motivasi yang membuat situasi kerja di perusahaan tersebut nyaman dan dengan pemberian motivasi tersebut karyawan bukan hanya merasa puas tetapi juga bisa lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian dari Abraham D. bujung, S. L. H. V. Joyce Lopian, Greis M. Sendow yang berjudul “Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Studi kasus : Tenaga harian lepas pada dinas lingkungan hidup kota manado bagian pertamanan dan pemakaman)” hasil penelitiannya dari pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kepuasan kerja yaitu Pemimpin/Pengawas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin.

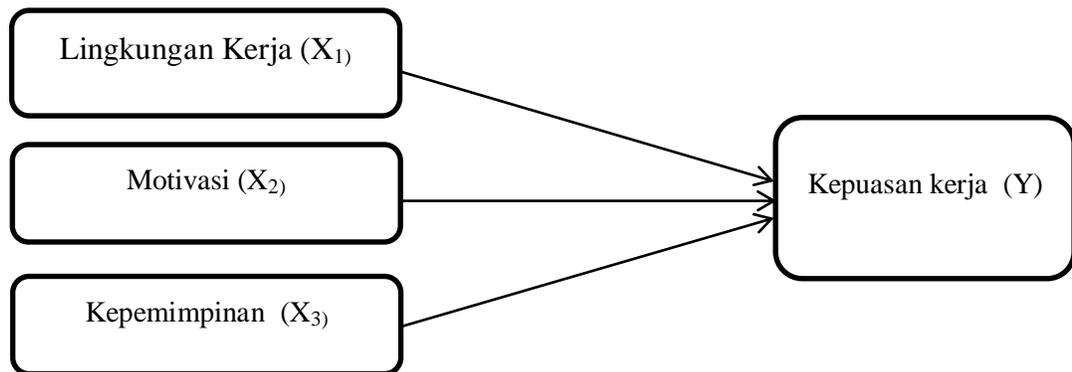
Jadi kesimpulan yang didapat adalah kepemimpinan sangat erat dengan kepuasan kerja, maka dari itu seorang pemimpin harus memberikan respon positif terhadap bawahan dengan begitu karyawan bisa lebih meningkatkan kepuasan kerjanya.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017 : 99), Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis maka dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Berdasarkan penelitian diatas maka peneliti mengambil hipotesis :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) petugas UPK Badan Air
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) petugas UPK Badan Air
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) petugas UPK Badan Air

## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian



**Gambar 2.1** kerangka konseptual penelitian