

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Sedangkan menurut Luthans (2005) pada Setyo Widodo (2014) berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005. Dalam Sigit, 2014).

Adapun faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (dalam Cahyo, 2015) adalah sebagai berikut:

##### **a. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam kinerjanya mencapai tujuan organisasi.

## b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Sedangkan melirik pada indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator menurut Robin dalam Cahyo (2015), yaitu:

- a. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2. Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2011) dalam Cahyo Suminar (2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Sedangkan Handoko (2002) dalam Setyo Widodo (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2001) dalam Nurlaila (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Nurlaila (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2009) dalam Sigit (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan.

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004) sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk Maju.
- b. Keamanan Kerja.
- c. Gaji.
- d. Manajemen Kerja.
- e. Kondisi kerja.
- f. Pengawasan (Supervisi).
- g. Faktor intrinsik dari pekerjaan.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan.
- i. Fasilitas.

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Marihot (2002) dalam Sigit (2014) meliputi :

- a. Gaji
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Rekan sekerja
- d. Atasan
- e. Promosi
- f. Lingkungan Kerja

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa uraian tentang gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Kata pemimpin berarti orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih)

agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.(Nawawi & Hadari, 1995. Dalam Prajadi Cipto, 2014).

Kepemimpinan merupakan kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Suwandi (2004,) ada seorang ahli riset ilmu manajemen yang bernama Henry Mintzberg yang mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan pemimpin di tempat kerjanya. Kemudian dari kesepuluh peran itu dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Peran antar pribadi (*Interpersonal Role*): melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Dalam peran *interpersonal* terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu:

a. Peran sebagai yang dituakan (*Figurehead Role*).

b. Peran sebagai pemimpin (*Leader Role*).

2. Peran Informasional (*Informational Role*) : Di karenakan kontak interpersonalnya baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kontaknya yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tetapi setidaknya tahu lebih banyak dari pada karyawannya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama (*key part*) dari tugas seorang pemimpin. Tiga peran pemimpin yang mendeskripsikan aspek informasional tersebut:

a. Peran sebagai monitor (*Monitor Role*).

b. Peran sebagai Diseminator (*Disseminator Role*).

c. Peran sebagai Juru Bicara (*Spokesman Role*).

3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional Role*) : Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru, dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dia yang memiliki informasi yang benar dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan, terdapat empat peran pemimpin, yaitu:

- a. Peran sebagai Wirausaha (*Entrepreneur Role*).
- b. Peran sebagai Pengendali Gangguan (*Disturbance Handler Role*).
- c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*Resource Allocator Role*).
- d. Peran sebagai Negosiator (*Negotiator Role*).

Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. (Hersey, 2004. Dalam Ishak dkk, 2003).

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan.

Menurut Kartini Kartono (2008) dalam Setyo Widodo (2014), indikator-indikator yang menentukan jenis gaya kepemimpinan seorang pemimpin meliputi:

- a. Sifat
- b. Kebiasaan
- c. Tempramen
- d. Watak
- e. Kepribadian.

Sedangkan menurut Siagian (2002) dalam Sigit Prasetyo (2014), gaya kepemimpinan dibedakan menjadi beberapa tipe:

**a. Tipe Otokratis**

Seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.

**b. Tipe Militeristis**

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan.
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.

**c. Tipe Paternalistis**

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.

3) Sering bersikap maha tahu.

#### **d. Tipe Kharismatik**

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- 1) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- 2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- 3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- 4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- 5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

#### **e. Tipe Demokratis**

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.



- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- 5) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses
- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Berdasarkan fokus sasaran, gaya kepemimpinan terbagi menjadi 3 pola, (Nawawi dan Hadari, 1995. Dalam Prajadi Cipto, 2014) yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hubungan kerja sama.
- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok atau organisasi.

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

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja (Nitisemito, 1992).

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2007 dalam Cahyo, 2015).

Menurut Sedarmayanti, 2007 dalam Cahyo, 2015), yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: (1) penerangan, (2) suhu udara, (3) sirkulasi udara, (4)

ukuran ruang kerja, (5) tata letak ruang kerja, (6) privasi ruang kerja (7) kebersihan (8) suara bising, (9) penggunaan warna, (10) peralatan kantor, (11) keamanan kerja, (12) musik ditempat kerja, (13) hubungan sesama rekan kerja dan (14) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2007 dalam Cahyo, 2015):

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi meja, dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

#### b. Lingkungan Kerja Non Fisik

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

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 20001). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

## B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa penlitian yang telah dilakukan maka peneliti merangkum beberapa penelitian yang terkait dengna penelitian ini, antara lain:

**Tabel 2.1 Rangkuman penelitian terdahulu**

No.	Peneliti (tahun) & Publikasi	Judul Penelitian	Hasil
1.	Cahyo Suminar dkk (2015). Jurnal Administrasi Bisnis	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh <b>positif</b> terhadap kinerja karyawan
2.	Devin Nelfan Tjandra, Meilinda Setiawati (2014). Jurnal. Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Food And Beverage “X” Hotel Surabaya	Lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

No.	Peneliti (tahun) & Publikasi	Judul Penelitian	Hasil
3.	Uus Md.Fadli,dkk (2012).Jurnal Manajemen Universitas singaperbangsa karawan	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang	Terdapat hubungan <b>positif dan signifikan</b> kepuasan kerja terhadap kinerja.
4.	Bangun prajadi Cipto Utomo (2014). Jurnal Sainstech politeknik indonusa Surakarta	Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dosen STMIK duta bangsa Surakarta	Kepemimpinan, dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan .
5.	Ramlan Ruvendi (2005) Jurnal ilmiah bina niaga	Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	Terdapat hubungan dan pengaruh <b>positif signifikan</b> antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja

No.	Peneliti (tahun) & Publikasi	Judul Penelitian	Hasil
6	Djoko	Pengaruh gaya	Terdapat

	setyo widodo (2014) Skripsi	kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	hubungan dan pengaruh <b>positif signifikan</b> antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan
--	--------------------------------	--	--

## B. HIPOTESIS

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu peneliti mempunyai beberapa hipotesis, yaitu:

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Prasetyo (2014), gaya kepemimpinan merupakan aspek penting terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan didalam gaya kepemimpinan terdapat interaksi dari seorang pemimpin terhadap karyawan seperti perilaku, sikap, dan tindakan- tindakan yang memberi dampak langsung ataupun tak langsung terhadap perilaku dan sikap karyawan sendiri. Contoh kejadian seorang pemimpin memberikan *reward* jika target pekerjaan dapat dicapai bahkan melebihi target yang diinginkan oleh pimpinan sehingga timbul rasa kepuasan dari diri karyawan itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti dan Baihaqi (2010) dalam

Prasetyo (2014), dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang sebagai bawahannya. Dengan kata lain semakin baik pemimpin dalam berperilaku atau memberi contoh kepada bawahannya maka akan bisa memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan yang sebagai bawahannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis yaitu :

**H1 : Adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.**

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Nitisemito (1992) dalam Cahyo (2015), lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Lingkungan Kerja atau fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan juga merupakan factor external yang menunjang kepuasan kerja. Seperti dicontohkan seorang pemimpin membuatkan ruangan seindah dan senyaman mungkin agar karyawan mampu bekerja dengan nyaman dan tanpa gangguan. Sehingga karyawan menjadi betah dilingkungan kerja tersebut serasa bermain sambil bekerja ataupun sebaliknya. Hasil penelitian yang dilakukan Kristianto, Abdi dan Nugroho (2013) dalam Tjandra dan Setiawati (2014), dalam penelitiannya

menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kinerja yang optimal. Lingkungan kerja yang kondusif dengan ditunjang fasilitas yang baik dari perusahaan kepada para karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja disebabkan karyawan menjadi betah bekerja di lingkungan tersebut. Dapat juga karyawan merasa tempat kerja tersebut merupakan rumah kedua mereka. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik atau kondusif lingkungan kerja akan dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan didalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil hipotesis yaitu :

**H2 : Adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.**

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2008), Baihaqi (2010), Widodo, Utomo dan Prasetyo (2014), dan Suminar, dkk (2015), menyimpulkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memberi teladan atau petunjuk kepada karyawan lain yang sebagai bawahannya akan dapat menunjang peningkatan kinerjanya di karenakan pemimpin memberikan petunjuk yang jelas dalam penyelesaian setiap tugas yang dibebankan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja

karyawan lain yang menjadi bawahannya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah :

**H3 : Adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.**

#### **4. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Nitisemito (1992) dalam Cahyo (2015), lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Sehingga dalam jam kerja mereka dihabiskan dilingkungan tersebut lingkungan kerja yang kondusif mampu mempengaruhi semangat serta motivasi kerja karyawan sehingga mereka mampu bekerja secara optimal. Maka dari itu manajemen perusahaan membuat ruangan yang kedap suara pada bagian-bagian tertentu pada ruang produksi agar karyawan mampu bekerja dengan nyaman tanpa gangguan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2014) dan Suminar, dkk (2015), menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, dan ditunjang dengan berbagai fasilitas yang baik dari perusahaan kepada para karyawan akan dapat mempengaruhi kinerjanya disebabkan karyawan merasa perusahaan mendukung setiap kerja yang dilakukan sehingga mereka merasa betah bekerja di lingkungan tersebut. Karyawan juga merasa tempat kerja mereka merupakan rumah keduanya yang selalu memberi kenyamanan dan keamanannya. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik atau kondusif lingkungan kerja akan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan didalam perusahaan. Berdasarkan uraian diatas tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu :



**H4 : Adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.**

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011)kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari, Suprayetno dan Tobing (2009), Putri (2013) dan Utomo (2014) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja seorang karyawan merupakan suatu keadaan yang menyenangkan atau sifat positif yang ditunjukkan karena timbal balik yang diberikan perusahaan atas kerja yang telah dilakukan. Semakin baik atau tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka akan dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga kepuasan kerja para karyawannya sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Berdasarkan alasan tersebut peneliti membuat hipotesis yaitu :

**H5 : Adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.**

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan

yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Firnawan Ajie, 2009).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati (Sara Depedri, 2009).

Karyawan akan semakin meningkat kerjanya dikarenakan gaya kepemimpinan yang baik serta didukung dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap kerjaan. Secara tidak langsung kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan alasan tersebut peneliti membuat hipotesis yaitu :

**H6 : Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.**

## **7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Kepuasan kerja karyawan akan didapat apabila harapan karyawan dengan kinerja perusahaan berjalan searah. Kepuasan kerja sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan adanya lingkungan kerja yang berkualitas baik, maka akan menimbulkan keinginan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan

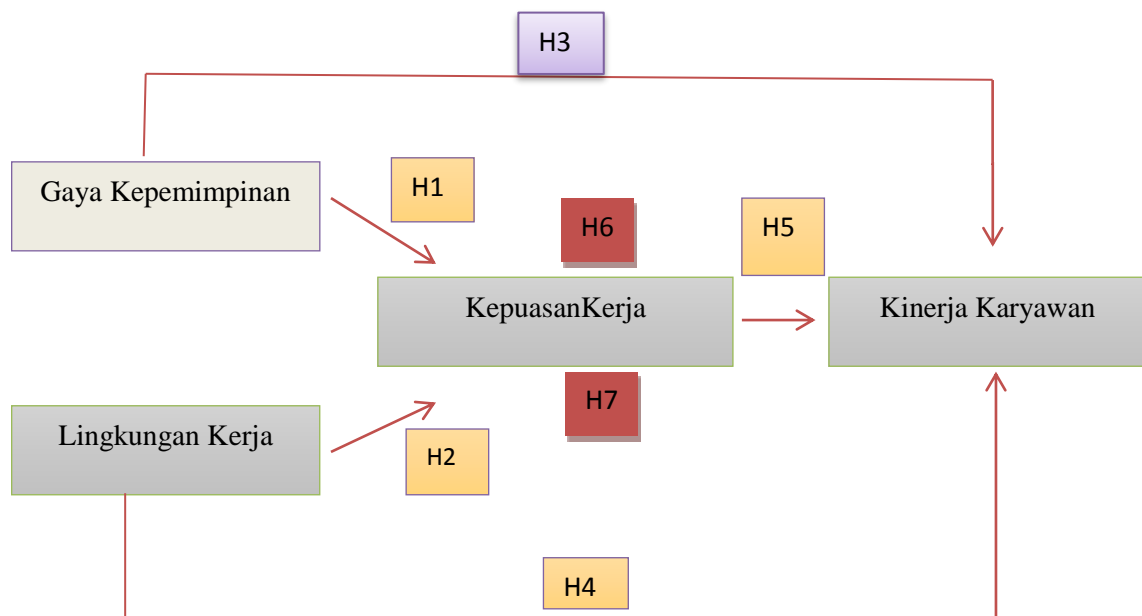
kualitas yang baik pula, karena karyawan semakin puas maka akan meningkat pula kinerjanya.

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (dipengaruhi). Berdasarkan alasan tersebut peneliti membuat hipotesis yaitu :

**H7 : Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.**

### C. Model penelitian

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti yang terdahulu peneliti mempunyai dasar pemikiran yang tergambar secara skematis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Skema Model penelitian



